مدیریت

راهبرد و چشم انداز



مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان

بسم الله الرحمن الرحیم

مدیریت راهبرد و چشم انداز

نویسنده:

www.modiryar.com

ناشر چاپی:

www.modiryar.com

ناشر دیجیتالی:

مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

فهرست

مدیریت راهبرد و چشم انداز

مشخصات کتاب

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت راهبرد و چشم انداز/ www.modiryar.com

ناشر: www.modiryar.com

مشخصات نشر دیجیتالی:اصفهان:مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان ۱۳۹۱.

مشخصات ظاهری:نرم افزار تلفن همراه , رایانه

موضوع:مدیریت - راهبرد

استراتژی جودویی ؛روشی برای غلبه برحریفان قدرتمند

مهدی قاسمیان امیری)'

(document.write(addy۷۵۳۷

)"(document.write

< n </script--//\<

>--!

'<'\(document.write('<span style=\'display: none

--//<

/<script>آدرس ایمیل جهت جلوگیری از رباتهای هرزنامه محافظت شده اند، جهت مشاهده آنها شما نیاز به فعال ساختن جاوا اسکریپت دارید!-->

)>'/'(document.write

'<(document.write('span

--//<

< script>What is Judo Strategy?Mahdi Yarahmadi Khorasani</div>/

چکیدهامروزه رشد روزافزون شرکتهای بین المللی و رقابت تنگاتنگ آنان برای داشتن سهم بیشتری از بازار، باعث ایجاد فضای بسیار سختی برای تصمیم گیری مدیران شده است. درچنین فضایی که یک اشتباه یا تصمیم نادرست مدیران این شرکتها، ممکن است بـه شکست دائم شـــان منجر شود، داشتن استراتژی های رقابتی امری اجتناب ناپذیر است. استراتژی های رقابتی درواقع جهت دهی براینـد عملکرد مـدیران را برای شـکست رقیبـان قدرتمنـد در بازارهای بین المللی نمایان می سازد.در این مقاله ابتـدا استراتژی هـای رقـابتی از دیـدگاه مایکـل پـورتر بررسـی می شود. آنگـاه به مبحث اصـلی که اسـتراتژی جودویی است، وارد می شویم. ایـن استراتژی که برگرفته از تکنیـک هـای ورزش جودو است شامـل ۳ محور کلیـدی و ۱۰ تکنیـک مـدون است. درواقع هریک از این تکنیک ها، به تنهایی استراتژی های رقابتی منحصـر به فردی هسـتند که کارکردهای خاص خود را نیز دارا هستند. در ادامه، این ۱۰ تکنیک به همراه مطالعات موردی تشریح می شوند. اما آنچه بیش از همه اهمیت دارد، پیاده کنندگان این استراتژی ها هستند که ما نـام جـــودو- استراتژیست هـا را برای آنـان برگزیـده ایم. اینکه جودو - استراتژیست ها دارای چه خصوصـیاتی هسـتند و اصولاً چه مـدیرانی می تواننـد جـودو - اسـتراتژیست باشـند عنـوان دیگری از ایـن مقـاله اسـت. در ایـن بخش خصوصـیات سه گـانه جـودو -

استراتژیست ها به عنوان مدیران سطح پنجم با ذکر مطالعات موردی مطرح می گـردد. در جمع بندی، آنچه اهمیت می یابد فهم درست از موقعیت شرکت در صنعت نسبت به رقبا و انتخاب مناسب استراتژی رقابتی است.مقدمهنگاهی نافذ به جهان درباره این حقیقت را بیش از پیش آشکار می سازد که جهان امروز بسیار متفاوت از گذشته است. از ویژگیهای مسلط جهان امروز می توان به جهانی شدن اقتصاد، تولید انبوه و ظرفیت مازاد در اکثر بازارها، رقابت برمبنای زمان، انبوه اطلاعات، کارآیی ارتباطات، افزایش دانش و اطلاعات و قدرت تصمیم گیری مشتری و... اشاره کرد و این همه بیانگر یکپارچگی بازارهای جهان و پیچیدگی روزافزون بازارها و پویایی محیط فرآوری سازمانهاست. در چنین فضایی این سوال اساسی مطرح است که رمز بقا و غلبه یک شرکت بر حریفان قدرتمند و بزرگ در چیست؟ آیا باید در مقابل حریفان قدرتمند موجود زانو زد؟ و یا از مفهومی به نام استراتژی رقابتی سود جست.برای درک مناسب هر موضوع و همگراشدن نظرات و دیدگاهها، ابتدا لازم است تعریفی از آن موضوع ارائه گردد. بدیهی است هرقدر تعریف ارائه شده از جامعیت بیشتری برخوردار بوده و کاراتر باشد درک مناسب تری از موضوع حاصل می شود.اولین کسی که به صورت خاص به مفهوم استراتژی رقابتی پرداخت کسی نبود جز مایکل پورتر. او در سال ۱۹۸۰ کتاب استراتژی رقابتی خود را توسط انتشارات فری پرس به بازار عرضه کرد. از دیدگاه پورتر، برای غلبه بر حریفان قدرتمند در بازار رقابت باید به سلاحی مجهز شد که احتمال شکست را به حداقل برساند. شاید گفتن چنین مضمونی به زبان ساده باشد اما درعمل بسیار سخت است. از دیدگاه پورتر، استراتژی های رقابتی به سازمان این امکان را می دهد که از سه زاویه متفاوت از مزیتهای رقابتی خود بهره گیرد. این زوایا عبارتند از: رهبری هزینه ها، متمایزساختن محصولات یا خدمات، تمرکز بر محصول یا خدمت خاصی. این سه دیدگاه، استراتژی های عمومی پورتر هستند. (۱)استراتژی رهبری هزینه هادر این استراتژی، شرکت اقدام به تولید و عرضه محصولات استانداردی می کند که بهای تمام شده هر واحد برای مشتری (که نسبت به قیمت حساسیت دارد) کاهش می یابدمعمولاً اگر شرکتی استراتژی مبتنی بر رهبری هزینه ها را به شیوه ای موفقیت آمیز به اجرا درآورد، این اقدام بر کل سـازمان اثر می گذارد که نتایج ذیل حاصل خواهدشد:کارایی بالاتر؛دقت بیشتر در دادن بودجه؛حیطه نظارت گسترده تر؛کاهش هزینه های نگهداری مشارکت کارکنان در کنترل هزینه های زایداما خطرات ناشی از اجرای این استراتژی نیز می تواند تقلید رقیب از شما باشد که باعث کاهش کل سود یک صنعت خاص خواهدشد. البته پیشرفتهای تکنـولوژیک نیز باعث این می شود که استراتژی پیش گفته اثربخشی خود را تا حدودی از دست دهد، چرا که مشتریان به ویژگیهـای دیگری به غیر از قیمت توجه می کنند. تجربه نشان داده است که استراتژی رهبری هزینه ها باید همگام با استراتژی متمایز ساختن محصولات و خدمات به کار روداستراتژی متمایزساختن محصول یا خدمتمقصود از این استراتژی این است که محصولات و یا خدماتی عرضه شود که در صنعت موردنظر به عنوان محصول و خدمتی منحصر به فرد تلقی گردد و به مشتریانی عرضه شود که نسبت به قیمت حساسیت چندانی نشـان نمی دهنددر این حالت، شرکت می تواند ازنظر عرضـه محصول از انعطاف پذیری بیشتر برخوردار شود، برای سازش با محیط درحال تغییر از توان بیشتری برخوردار باشد و برای نگهداری دستگاهها و ماشین آلات هزینه های کمتری صرف می کند. استراتژی توسعه محصول نمونه ای است که شرکت بدین وسیله ازمزیت حاصل از استراتژی مبتنی بر متمایز ساختن محصول برخوردار می شود.(۱)استراتژی تمرکز بر محصول یا خدمت خاصمقصود از این استراتژی این است که نیاز گروههای کوچکی از مشتریان را با محصولات و یا خدمات خاص تامین کند. استراتژی مبتنی بر تمرکز بر گروه خاصی از مشتریان هنگامی موفق است که بخشی از صنعت دارای اندازه و وسعت کافی و از رشد بالقوه برخوردار باشداز آنجا که تنها یک شرکت می تواند با کمترین هزینه، محصولاتی بسیار متمایز از محصولات شرکتهای رقیب ارائه کند، در صنعت مربوطه سایر شرکتها باید برای متمایزساختن محصول خود درصدد راههای دیگری برآینداستراتژی های مبتنی بر تمرکز بر گروه خاصی از مشتریان زمانی بسیار اثربخش خواهدبود که مشتریان دارای سلیقه های بسیار متمایز باشند و شرکتهای رقیب درصدد دستیابی به همین بخش از بازار نباشند.

خطرهـای ناشـی از اجرای استراتژی مبتنی بر تمرکز بر گروه خاصـی ازمشتریـان به شـرح زیر است:تعـداد زیادی از شـرکتهای رقیب متوجه این واقعیت می شونـد که شـرکت توانسـته است استراتژی مزبور را به شـیوه ای موفقیت آمیز به اجرا درآورد و درصـدد ارائه نسـخه دومی از همین استراتژی برمی آینـد؛در برخی مواقع، سـلیقه مشتریـان تغییر می کنـد و نسبت به ویژگیهای محصول مزبور بی علاقه می شوند؛سازمانی که از استراتژی مبتنی بر تمرکز بر گروه خـــاصـی از مشتریان اسـتفاده می کند، می کوشد خدمات خاصی را به بـازاری محـدود عرضه کنـد که این بـازار می توانـد به صورت منطقه جغـــرافیایی، بخش خاصـی از مصـرف کننـدگان یک محصـول یـا گروههـای ویژه ای از مشتریـان باشـد (درحـالی کـه شـرکتهای رقیـب در بـازارهــــای گسـترده تر فعـالیت می کنند).(۲)اسـتراتژی جودویی چیست؟استراتژی جودویی (JUDO STRATEGY) روشـی برای رقابت با حریفان قدرتمندتر است کـه بــر مهـارت بیش از بزرگی و قـدرت تاکیـد می کنـد. ایـن اسـتراتژی برای اولین بـار در سـال ۲۰۰۲ در نشریه BUSINESS STRATEGY REVIEW = BSR توسط DAVID B YOFFIE و MARY KWAK مطرح گشـت و شـکل جدیـد و کـاربردی تری از استراتژی های رقابتی را به نمایش گـذاشت. (۳)این ایـده براساس شـباهتهای بالقوه ای پایه ریزی شـد که بین این نوع استراتژی و ورزش جودو وجود داشت. البته نـاگفته نمانـد که قبل از توسـعه استراتژی جودویی، مفهومی به نام اقتصاد جودویی مطرح گشت که حـداقل ۲۰ سـال از موضوعهـای مهم درجهـان اقتصاد بوده است. جودیس جلمن و استیون سالوپ، دو اقتصاددانی بودند که واژه اقتصاد جودویی را ابداع کردنداقتصاد جودویی راهبردی است که به یک شـرکت اجازه می دهد که از رقیب بزرگتر به عنوان مزیت برای خود بهره بگیرد.(۴)تفکر اصـلی پشت این روش - تبدیل قدرت رقیب به نقطه ضعف - بسیار جذاب است. اما اقتصـاد جودویی محـدودیتهای مهمی نیز دارد. برای مثـال، اجرای آن بسـیار مشـکل است و بایـد گفت که شـما نمی توانیـد رقبـای بزرگتر را تهدیـد کنیـد، دیگر اینکه بایـد آنهـا را متقاعـد سازیـد که منظورتـان همان چیزی است که می گوییـد.اما شایـد مهمترین محـدودیت اقتصـاد جـودویی این است که مستلزم کوچـک مانـدن و دوام آوردن است که این برای بسـیاری از مـدیران و شـرکتها رضـایت بخش نیست. درنتیجه استراتژی جودویی درجـایی راهش را آغـاز می کنـــد که اقتصاد جودویی متوقف می شود. (۳)چرا بعضـی از شـرکتها بر رقبـای قویتر خود غـالب می شونـد درحـالی که بعضـی دیگر مغلوب آنها می شونـد. این سوالی است که همه شرکتهـایی که اهـداف عـالی را دنبال می کننـد درنهایت با آن مواجه می شونـدجواب این سوال در یک درس ساده و درعین حال قدرتمند نهفته است. رقبای موفق می توانند ازاستراتژی جودویی بهره گیرند و اجازه ندهند حریفانشان قدرتمندتر شونددر این روش از شـیوه های رقابت رودررو که اصولاً باب طبع رقبای بزرگ و قوی است اجتناب می شود، درعوض بر سرعت وتفکر خلاق تاکید می شود.پیتر دراکر این فراینـد را جودوی کـارآفرینی نامیـده است. (۵)اسـتــراتژی جودویی ابزارهایی را فراهم می کنـد که به شـما اجازه می دهـد علاوه بر پایـداری در مقابل رقبای قدرتمنـد بتوانیـد کاری هم انجام دهیـد.در استراتژی جودویی با تسـلط بر ۳ اصل حرکت، تعـادل و قـدرت اهرمی می تـوان فرصت غلبه بر رقبـای قدرتمنـد در بـازار رقـابت را افزایش داد.اسـتراتژی جـودویی از ۱۰ تکنیک به هم پیوسـته تشـکیل می شود. این تکنیک ها، دسـتورالعمل هــــای سـخت و غیرقابل انعطاف پذیری نیستند که لازم باشد مو به مو و به طور سیسـتماتیک عمـل شود، بلکه تسـلط بر این تکنیـک هـا و ادغام آنها بنابه نظر مـدیران ارشـد آن شـرکتهاست که جادوی نهفته در اجرای این تکنیک ها را نمایان می سازد.تسـلط بر حرکتاستراتژی جودویی همانند ورزش جودو، با حرکت شـروع می شـود. در جودو، حرکت هم جنبه تهـاجمی و هم جنبه دفـاعی دارد. رقیبـان از سـرعت عمـل و چـابکی خود اسـتفاده کرده و در موقعیتی قرار می گیرنـد که نسبتاً پرقـدرت است درحالی که سـعی دارنـد، ازحمله اجتناب کننـد. کسانی که در جودو ماهر و خبره هسـتند طبق گفته جیمی پـدرو برنـده مـدال المپیـک، بـا ممـانعت رقیب از بــه کـارگیری قوی ترین تکنیک هایش، از حرکت برای بیرون کردن رقبا از میدان اسـتفاده می کنند. (۳) سـرانجام هنگامی که جودوکار ماهر اندکی از رقیب خـود جلو می افتد به سرعت از موقعیت استفاده کرده و با حملات پی درپی کـــار را به نفع خود به پایان می رسانـــد. در جودو، برتری رقبا بر یکدیگر می تواند

در یک ثانیه تغییر کند. وقتی که نوبت به ضربات نهایی برای اتمام کار می رسد، سستی و یا تپق زدن اشتباهی سرنوشت ساز خواهدبود.تدابیر مشابهی می تواند به شرکتها کمک کند تا قدرت بازار را دردست بگیرند و آن را از دسترس رقبای قدرتمند دور نگه دارند. تسلط بر حرکت شامل ۳ تکنیک ذیل است:تکنیک شماره ۱ – فن سگ خانگی کوچک (PUPPY DOG PLOY) : درهر نوع رقابت، اولین هدف شما این است که در بازی بمانید. بنابراین، استراتژی جودویی به مبارزان توصیه می کند تا یک رفتار حدوسط از خود بروز دهند و از مبارزات رودررو که احتمال پیروزی شان کم است خودداری کنند. این توصیه به مذاق خیلی از مدیران خوش نمی آید. در یک بازار شلوغ اغلب گفته می شود، شما باید فریاد بزنید تا دیگران صدای تان را بشنوند. شما باید جسور باشید تا بتوانید مشتری را جذب کنید و اعتبار بیابید و اغلب این به معنی حمله رودررو و مستقیم با غولهای بازار است.برای پیشرفت در بازار باید به کاری دست بــزنید که مشتریان، شرکا و گاهی اوقات رسانه ها نیز شما را باور کنند. این جنبه قضیه مخصوصاً در تجارت (B۲B(BUSINESS-TO-BUSINESS و در بخشهایی از بازار که اثرات فناوری اطلاعات بسیار قوی هستند، کاملاً صحیح است. اما در بیشتر موارد، دستیابی به این هدف بدون شروع و یا زمینه سازی حمله مستقیم و رودررو نیز امکان پذیر است.برای اثبات این مطلب به پیشرفت سریع شرکت کاپیتال وان توجه کنید که یکی از بزرگترین و پردرآمدترین توزیع کنندگان کارت اعتبای در آمریکاست و کمتر از ۱۰ سال سابقه دارد. همان طور که یکی از مدیران سابق شرکت اظهار داشت: این موفقیت به طور عمده به خاطر توانایی خود شرکت برای سری و کاملاً محرمانه نگاه داشتن فعالیتهای شرکت است.("۶) این شرکت با اعلام محصولاتش و تبلیغات دیگری که برای معرفی محصولاتش انجام داد از مبارزه مستقیم با رقبا خودداری کرد. کاپیتال وان با این تمهیدات تقلید از محصولاتش که دارای کیفیت بالایی بودند را برای رقبا غیرممکن ساخت، درنتیجه شرکت در بسیاری از بخشهای بازار که پیشگام آنها بود، با رقابت مستقیم اندکی مواجه شد.به عنوان مثال می توان از شرکت نت اسکیپ نام برد که فن سگ خانگی کوچک را نپذیرفت و شکست خورد. نت اسکیپ به عنوان رقیب ضعیفی که بر رقیب قدرتمندتر غلبه می کند در آغاز مبارزه خود را مطرح کرد و بــه مـایکـروسـافت لقب" سـتاره مرده "داد و پیش بینی کرد کـه WEB باعث می شود WINDOWS منسوخ شود. این رده بندی جسورانه شرکت نت اسکیپ، در رقابت برای کسب شهرت به آن کمک کرد و برای مدتی شرکت درگامهای اولیه اش به موفقیتهای قابل ملاحظه ای دست یافت، اما پس از گذشت زمان طولانی تری خطر آشکارتر شد.این خودنمایی شرکت نت اسکیپ باعث شد که اینترنت به عنوان بالاترین اولویت در بین ۲۰ اولویت برتر بیل گیتس قرار گیرد و موفقیت نت اسکیپ را به عنوان دشمن شماره یک مایکروسافت به خطر بیندازد. (۶) .تکنیک شماره ۲ – شناخت فضای رقابتی: درحالی که فن سگ خانگی کوچک عمدتاً درمورد دفاع است، درتکنیک شناخت فضای رقابتی واردعمل می شوید. اینجا جایی است که با مشخص کردن یک فضای رقابتـــی می توانید پیشگام این معرکه شوید. بسیاری از شرکتها با یادگیری اینکه چگونه در یک سری مهارتهای کلیدی مانند کاهش هزینه ها و... سرآمد باشند به پیشرفت قابل ملاحظه ای دست می یابند. رقابت با یک رقیب قدرتمند در چیزی که او در انجام اش مهارت زیادی دارد و آن را به بهترین نحو انجام می دهد، نتیجه اش باخت است. اما هر قهرمان نقاط ضعفی هم دارد که وجود این نقاط ضعف اغلب به این علت است که او شدیداً بر قدرتهای اصلی اش سرمایه گذاری کرده و آن را ارتقا داده است. با استفاده از این نقاط ضعف می توان بر حریف غلبه کرد.تکنیک شماره ۳ – حرکات سریع پی در پی نهایی: با ترکیب دو تکنیک اول حرکت، شما فرصت می یــابید که به دنبال آن، برای تقویت موقعیت تان از انجام حملات پی درپی استفاده کنید. یک روز در آینده ای نه چندان دور و هم اکنون و در این روزهای کنونی، رقبای شما حقیقت را در مورد فن سگ خانگی کوچک درخواهند یافت و به یک فضای رقابتی جدید خواهندپرداخت و تلاش می کنند تا از مزیتهای اندازه و قدرت بالاتر خود استفاده کنند. با انجام حرکات سریع و پی در پی نهایی می توانید این روز را به تعویق بیندازید و از پیشگام بودن در بازار نهایت استفاده را ببرید.شرکت پام کامپیوتینگ تا اندازه ای سرمشق استفاده از این روش است. این شرکت برای اینکه بر

مایکروسافت و متحدانش غلبه کنند، خود را تبدیل به یک هدف متحرک کرد و حداقل سالی یک بار محصولات جدیدی تولید و وارد بازار کرد. سه تمرین کلیدی به این شرکت کمک کرد تا با سرعت پیشرفت کند.اول، برخلاف بسیاری از شرکتهای با فناوری بالا، از تنظیم کردن فهرست بلندبالای آرزوها که ممکن بود معرفی یک محصول به بازار را ماهها و یا حتی سالها به تعویق بیندازد خودداری کرد، درواقع سعی کرد تا برنامه های واقع بینانه تری تنظیم کند. پام کامپیوتینگ از همان آغاز از مدیرانی بهره مند بود که ما آنها را مدیران سطح پنجم (FIFTH LEVEL MANAGERS) می نامیم. این شرکت در سال ۱۹۹۶ برگ برنده خود را رو کرد، کاری که تعجب همگان را برانگیخت، یعنی نرم افزار SOURCE CODE را انتشار داد. این تصمیمات باعث شد که شرکت پام کامپیوتینگ بتواند درکمتر از ۳ سال تقریباً ۸۰ درصد سهم بازار را از آن خود کند. اما چیزی که موثرترین عامل در حرکات نهایی پام کامپیوتینگ بود،توانایی اش در پیشرفت سریع بدون از دست دادن تعادل بود. کنترل تعادلحرکت می تواند به شما کمک کند که از مبارزات رودررو و مستقیم با رقبای قویتر و بزرگتر خودداری کنید. اگرچه باید در عرصه مبارزه به رقابت پرداخت. در استراتژی جودویی و در جودو، باید یادگرفت که با رقیبان درگیر شد و این جایی است که نقش تعادل مهم می شود.در آغاز مسابقه جودو، هر بازیکن برای اینکه یقه یا آستین حریف را بگیرد و با این هــدف که بتواند حریف را در یک موقعیت بی تعادلی هل دهد با حریف مبارزه می کند. در این اثناء طرف مقابل باید از یک قانون ساده که برخلاف شم درونی اوست پیروی کند: به جای اینکه مقاومت کند باید نیرویی که باعث موفقیت حریفش می شود را ضعیف کند. به جای اینکه نیروهای همسان را علیه یکدیگر اعمال کند، وقتی کشیده می شود هل دهد و وقتی هل داده می شود حریف را بکشد. کسانی که جودو، کار می کنند یاد می گیرند توانایی هایشان و تعادلشان را به وسیله بی اثرکردن حرکات حریف حفظ کنند، سپس از حرکات بـــــدن حریف برای غلبه بر وی استفاده می کنند. (۷)یک سری تکنیک های مشابه به شرکتها کمک می کند که در مقابله با حریفان قویتر، آنها را تحت کنترل خود درآورند. جودو- استراتژیست های ماهر با چسبیدن به حریف، مانع حمله او می شوند وتاثیر خود را به فضای رقابتی به حداکثر می رسانند. کنترل تعادل هنگام مبارزه با حریف شامل چهار تکنیک جودویی است.تکنیک شماره ۴ - بچسب به حریف: با چسبیدن به حریف، زودتر از اینکه او اقدام به این کار کند در رقابت و مبارزه پیشدستی کنید: پیروزشدن ذاتاً نیازمند این نیست که شما در یک رقابت رودررو بجنگید. با این تکنیک شما بدون اینکه بجنگید فرصت پیروزی خود را افزایش می دهید. همچنین می توانید روابطی را با رقبای کنونی و یا رقبای آینده به وجود آورید که فضای مانور آنها را محدود کند و یا به شما اجازه دهد از آنها بهره ببرید. هر دو این کارها توانایی آنها برای حمله به شما را در آینده کاهش می دهد. راههای بسیاری برای چسبیدن به حریف وجود دارد. اگر می خواهید که از نبرد در آینده جلوگیری کنید، با رقبای آینده تان شریک شوید و یا قرارداد همکاری امضا کنید.چنـــدین شرکت الکترونیک برای مصرف کنندگان ژاپنی این روش را در دهه ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ انتخاب کردند و با این کـار دست و پای رقیبان بزرگتر آمریکایی خود را با تولید محصولاتی با مارک محصولات رقبایشان و فروش آنها با قیمتهای پایین تر بستند. در بسیاری از موارد این تاکتیک ها شامل چیزی می شوند که زبان حرفه ای استراتژی مدرن آن را همکاری می نامند. اما به خاطر داشته باشید که هدف اصلی چسبیدن به رقیب این است که شما از موقعیت خود در رقابت دفاع کرده و آن را تقویت کنید. (۷)تکنیک شماره ۵ - از مقابله به مثل خودداری کنید: گـــاهی اوقات با چسبیدن به حریف می توانید انگیزه هایش را برای یک نبرد رودررو کـــاملاً تغییر دهید. اگرچه اغلب علی رغم همه تلاشهای شما، یک شرکت رقیب درنهایت تصمیم می گیرد که حمله کند. هنگامی که این اتفاق می افتد حفظ تعادل خود نوعی مبارزه است. نیروی اراده و جرأت به شما می گوید که هر حرکت را هماهنگ کنید. غریزه شما تلاش می کند از غلبه حریف بر شما جلوگیری کند. اما به عنوان یک جودو - استراتژیست، آخرین چیزی که اتفاق می افتد این است که در یک مبارزه تلافی جویانه و یا یک جنگ فرسایشی درگیر شوید. بنابراین، قبل از اینکه تصمیم بگیرید که چه حملاتی را و چگونه انجام دهید باید حریفتان را

به دقت بشناسید.در مواردی، شما به راحتی می توانید برتری رقیبتان را خنثی کنید و مجدداً قدرت را به دست بگیرید. اما اگر هماهنگی با حرکات رقیب به معنی واردشدن به جنگی فرسایشی باشد و یا به آزمایش قدرت تبدیل شود، در برابر این حس که شما را ترغیب به نبرد تلافی جویانه کند، مقاومت کنید.در سال ۱۹۹۲، شرکت نوول حدود دوسوم بازار سیستم های عامل شبکه را تحت کنترل خود داشت. علی رغم حمله های مکرر شرکت مایکروسافت- که ازنظر بزرگی چهار برابر" نوول "بود" - نوول" کاملاً در کنترل بازار سیستم عامل شبکه در آن زمان موفق بود. اما ری نوردا، رئیس هیئت مدیره شرکت NOVELL اشتباه خطیری مرتکب شد. وی به خاطر حملات مایکروسافت به تجارت اصلی اش تصمیم گرفت به یک رقابت رودررو دست زند و نبرد در قلمرو کاری رقیبش را آغاز کردتکنیک شماره ۶ - وقتی توسط حریف کشیده می شوید، وی را هل دهید: چسبیدن به حریف و جلوگیری از مقـــابله به مثل او به شما کمک می کند احتمال حمله و یا تاثیر آن را به حداقل برسانید. فن هل دادن رقیب درحین کشیده شدن، درواقع به شما کمک می کند که نیرو و یا حرکات بدن رقیب را به سود خود به کار برید و یک قدم جلو بیفتید. درواقع، با افزودن محصولات، خدمات و فناوری رقیب به حمله خود، می توانید تعادل وی را بر هم بزنید و او را با یک انتخاب دردناک و ناخوشایند مواجه سازید: که یا باید استراتژی اولیه اش را رها کند و یا شکست آن رانظاره گر باشد.شرکت جدید دراپیرز که در تجارت پوشک بچه فعالیت دارد، در دهه ۱۹۸۰ وارد بازار شد. دراپیرز با شرکت پروکتر و گمبل که پیشگام بازار بود وارد رقابت شد. دراپیرز به منظور رقابت با" پروکتر و گمبل، "محصولی با کیفیت و قیمت پایین تر به بازار عرضه کرد و همچنین برای مشتریان این حق را قائل شد که میان مارک های ساده پوشک بچه و مارک پمپرز که گرانتر بود یکی را انتخاب کنند. وقتی که محصولات شرکت دراپیرز وارد بازار ایالت تگزاس شد، پروکتر و گمبل با قدرتی عجیب به مبارزه با آن پرداخت. "پروکتر و گمبل "کوپن هایی را با تخفیف دو دلاری در ایالت تگزاس توزیع کرد. دراپیرز قادر نبود چنین کوپن هایی را چاپ و در سراسر ایالت توزیع کند اما دیوید پیتاسی - رئیس هیئت مدیره دراپیرز - که به تازگی خواندن کتابی درمورد جودو را به اتمام رسانده بود به یک پاسخ خلاقانه دست یافت". دراپیرز "به جای اینکه سعی کند تا با تهاجمات" پروکتر و گمبل "مقابل کند از حملات رقیبش استفاده کرد و یک مبارزه تبلیغاتی را در سراسر تگزاس آغاز کرد تا به مصرف کنندگان بگوید که کوپن های تخفیف" پروکتر و گمبل "قابل استفاده برای خرید محصولات" دراپیرز "هم هستند و بدین ترتیب درصد فروشش را بالا برد. در مدت چند هفته فروش محصولات" دراپیرز "در فروشگاههای تگزاس حتی به ۱۵ برابر افزایش یافت. دراپیرز "با مهارکردن حرکات حریفش از" پروکتر و گمبل "برای پرداخت هزینه مبارزات تبلیغاتی اش استفاده کرد. اگر شرکت" دراپیـرز "همانند شرکتهای جدیدالتأسیس و بی تجربه حالت ستیــــزه جویانه به خود می گرفت بی تردید در برابر حرکات حریف می بایست تسلیم می شد.تکنیک شماره ۷ - یوکمی" UKEMI "تمرین کنید: در جـــودو"، یوکمی "تکنیک افتادن بی خطر است و به میزان بسیار اندکی باعث کاهش برتری شخصی که می افتد نسبت به حریف می شود که درواقع هدف آن برگشت موثرتر شخص به مبارزه است. به عبارت دیگر، شما در یک باخت موقت و زودگذر به میل خود تسلیم حرکات رقیبتان می شوید، به جای اینکه مقاومت کنید و این ریسک را کرده و کنترل خود را از دست بدهید".یوکمی "اولین تکنیکی است که نوآموزان جودو یاد می گیرند و یک اصل بسیار مهم در استراتژی جودو است. مهم نیست که به عنوان یک استراتژیست چقدر ماهر هستید. احتمال کمی وجود دارد که شما در هر نبردی پیروز شوید. اما باخت موقتی در یک نبرد به شکست در کل جنگ منجـــــر نمی شود. با یک عقب نشینی استراتژیک، می توانید منابع خود را بازیابی کنید و مجدداً در موقعیت بهتری برای مقابله با حریف آماده شوید.شرکت مایکروسافت این درس را در نیمه دهه ۱۹۹۰ فراگرفت، وقتی که تصمیم گرفت از تلاشهایش برای پایه گذاری MSN به منظور ارائه خدمات ONLINE که یک پروژه تقریباً یک میلیارد دلاری بود دست بردارد و خدماتش را فقط بر روی شبکه اینترنت متمرکز سازد.شرکتهای بزرگ تر، مطمئناً هم منابع سازمانی و هم قدرت مالی را که اغلب برای تحمل یک شکست موقتی لازم

است دارا هستند. اما هنگامی که شرایط سخت می شود"، یوکمی "می تواند برای شرکتهای کوچک تر که با رقبای قدرتمندتری روبرو می شوند، نقش حیاتی تری ایفا کند. همان طور که شرکت هوایی" ریان ایر "این کار را در برابر شرکتهایی نظیر" بریتیش ایرویز "انجام داد. با ساختار جدید هزینه یابی شرکت" ریان ایر "در سال ۱۹۹۲ به سوددهی رسید و در تمام دهه ۱۹۹۰ توانست موقعیت خویش را حفظ کند.شرکت" رایان ایر "بعداز اینکه تعادل خود را در یک نبرد اولیه از دست داد، همان درسی را آموخت که بیل گیتس آموخت به جای آنکه در نبردی که محکوم به شکست است بجنگید، بهتر است به میل خود مغلوب شوید و دوباره حرکات جدیدی را برای پیروزی سازماندهی کنید. (۸)تسلط بر قدرت اهرمیا تسلط بر" حرکت "شما فرصت خود را برای ایجاد یک موقعیت قدرتمند اولیه افزایش داده و قبل از اینکه آنها عکس العملی از خود نشان دهند از رقبا پیشی می گیرید. تکنیک های "تعادل "به شما اجازه می دهند تا با رقبای بزرگتر و قوی تر روبرو شوید بدون اینکه مغلوب آنها گردید. در بعضی موارد تنها با استفاده از همین دو اصل می توانید موقعیت محکم و موفقیت آمیزی برای خود به وجود آورید. اما در بسیاری از موارد، احتیاج به "قدرت اهـــرمی "دارید تا پیروز گردید. همان طور که یک استاد قدیمی جودو گفته است": اینکـــه شخصی در مسابقه جودو نمی افتد به این معنی است که آن شخص مغلوب نشده است، اما به این معنی پیروز شدن هم نیست. "با جلوگیری از افتادن، شما تلاش خود را برای یک مرحله دیگر رقابت که چه بسا ممکن است سخت تر هم باشد ادامه داده اید. اما برای اینکه پیروز شوید، نیاز دارید که حریف تان را بر زمین بزنید و آن جایی است که قدرت اهرمی وارد معرکه می شود.در استـــراتژی جودویی امتیازات (سرمایـــه ها)، شرکا و رقبای حریف همگی می توانند نقش مشابهی ایفا کنند، بدین گونه که شما به عنوان یک مبارز می توانید با بالابردن امتیازات حریف تان به شکل بسیار زیرکانه ای که در تکنیک شماره ۸ به آن خواهیم پرداخت، قوتهای حریف را به ضعف تبدیل کنید. همچنین مـــی توانید با توجه بر شرکای حریف تان، آنهـــــا را تبدیل به دوستانی بی معرفت کنید تا در مقابل تواناییهای حریف قدعلم کنند که در تکنیک شماره ۹ به آن خواهیم پرداخت.و نهایتاً، باتـــوجه به رقبای حریف تان می توانید وی را با نبردی مضاعف روبرو سازیـــد، ابتدا تصمیم بگیرید که با رقبای حریف تان همکاری کنید و سپس آنها را متقاعد سازید با حریف دست به گریبان شوند که در تکنیک شماره ۱۰ به آن پرداخته خواهدشد.تکنیک شماره ۸ - امتیازات حریف تان را بالا ببرید: این کار ممکن است پیش پاافتاده به نظر برســـد، اما بزرگترین امتیازات یک شرکت می تواند غالباً تبدیل به بزرگترین ضعفهایش شود. این امتیازات ممکن است به صورت نهفته و نامحسوس باشد مانند اسمهای تجاری و مالکیتهای معنوی و یا ملموس و محسوس باشد مانند مالکیت (چیزی که مالک آن هستیم). همان طور که" مایکل دل "مدیرعامل و رئیس هیئت مدیره شرکت کامپیوتری DELL گفتـــه است": امتیـازات (سرمایه ها) خطرات را به شکلهای مختلف حول خود جمع می کنند. ("۹) هـرچیزی که به منزله یک سرمایه گذاری مهم تلقی می شود می تواند مانعی در برابر تغییر باشد. شما با استفاده از این موانع می توانید قدرت نفوذی را که برای پیروز شدن احتیاج دارید بیابید. در اجرای این تکنیک، هدف شما یافتن حرکاتی است که امتیازات حریف تان را تبدیل به نقطه ضعف می کند.در آغاز این دهه ۱۹۹۰ شرکت" نینتندو "بازار بازیهای رایانه ای خانگی آمریکا را با یک سهم ۸۰ درصدی در مقایسه با سهم ۷ درصدی شرکت" سگا "تحت کنترل خود درآورده بود. اما سه سال بعد این دو شرکت درگیر رقابت شدیدی شدند". سگا "بخش عظیمی از موفقیتش، مدیون دو حرکت ماهرانه استراتژی جودویی است.در زمینه سخت افزار"، سگا" ساخت فناوری ۸ بیتی را که تقریباً به صورت امتیاز انحصـــاری" نینتندو "درآمده بود با معرفی ماشین های سریعتر ۱۶ بیتی ارتقا داد.در زمینه نرم افزار نیز" سگا "توانست ارزش سهم مارک تجاری" نینتندو "را با هدف قراردادن مشتریان بزرگتر و شیک تر به وسیله بازیهایی کـــه مقادیر زیادی صحنه های خشونت آمیز داشتند، ارتقا داد.در این اثنا بود که" سگا "پیشرفت کرد و توانست ۵۰ درصد بازار را تا سال ۱۹۹۳ به دست آورد. (۹)تکنیک شماره ۹ - شرکای حریف تان را بالا ببرید: علاوه بر سرمایه گذاری در سرمایه های ارزش آفرین، بسیاری از حریفان قدرتمند شبکه هـــایی متشکل از تامین کننده ها، توزیع کننده ها و" تکمیل کننده

ها "که یک منبع مهم قدرت هستند را به وجود آورده اند. ولی با بهره گیری از اختلافات بین آنها شما می توانید شرکای یک حریف را تبدیل به دوستـــــان بی معرفت (بی وفا) کنید. با استفاده از تاکتیک قدیمی تفرقه بینداز و حکومت کن، بذر تفرقه در بین اعضای گروه حریف بپاشید. .بین متحدان قدیمی اختلاف بیندازید و شرایطی ایجاد کنید که دی گر ازنظر علایق هیچ تناسبی با یکدیگر نداشته باشند. البته لازم است که شما در این کار بسیار دقیق و نکته سنج باشید اما چندان جای نگرانی نیست، زیرا حتی گروههایی که شدیداً استوار به نظر می رسند به احتمـال زیاد شکافی برای نفوذ دارند که شما می توانید از آن شکاف بهره برداری کنید.تکنیک شماره ۱۰ – رقیبان حریفان تان را بالا ببرید: این تکنیک در مقایسه با دو تکنیک اول قدرت اهرمی مانند بازی بچه ها به نظر می آید. چه چیزی آسانتر از این است که به رقبای حریف تان اجازه بدهید تا حریفتان را با انجام حملات دائمی ضعیف تر کنند. همان طور که یک مثل قدیمی می گوید: دشمن دشمن من، دوست من است. "اما استراتژیست های جودویی فقط عقب نمی نشینند تا نظاره گر آن باشند که کس دیگری کارشان را انجام دهد. با حفظ حالت تهاجمی خود، می توانید از استراتژی استفاده از رقبای حریفتان بهره ببرید و با این کار رقابت برای حریف تان خیلی سخت و دشوار می شود.جودو استراتژیست ها: مدیران سطح پنجماکنون که با استراتژی های جودویی برای رقابت با حریفان قدرتمندتر آشنا شده ایم، سوال مهمی مطرح می شود، این است: چه کسانی می توانند این استراتژی ها را در سازمانهایشان پیاده کنند؟ به عبارتی دیگر، جودو استراتژیست ها باید چه خصوصیاتی داشته باشند تا انتظار اجرای استراتژی های جودویی در سازمان، انتظار بیهوده ای نباشد؟بی شک مـــــدیرانی که اختیارات تصمیم گیریهای مهم را در سازمان داشته باشند، می توانند جودو استراتژیست های بالقوه ای تلقی گردند. براساس تحقیقات" جیم کالینز" – استاد دانشگاه استنفورد – درواقع ۵ سطح برای مدیران تصور شده است. مدیران سطح پنجم درحقیقت همان جودو استراتژیست هایی هستند که از آن صحبت کرده ایم.درواقع اگر توانمندیهای مدیریتی را به یک هرم تشبیه کنیم، جودو – استراتژیست ها در رأس هرم و مدیران سطوح پایین تر به ترتیب در بخشهـــــای میانی و قاعده هرم قرار می گیرند. (۱۰)سطح پنجم – جودو – استراتژیست: با آمیزه ای فروتنی فردی و جسارت حرفه ای به دستاوردهای عالی و پایدار دست می یابد؛سطح چهارم – مدیر با نفوذ: مسئولیتهای خود را انجام می دهد، دیدگاه روشن و گیرایی را به شدت دنبال و معیارهای عملی عظیم تری را ایجاد می کند؛سطح سوم – مدیر کارآمد: افراد و نیروها را به پیگیری موثر و پربازده اهداف از پیش تعیین شده سوق می دهد؛سطح دوم – عضو گروه مشارکت: توانمندیهای فردی را صرف نیل به اهداف می کند و در یک کارگروهی به طور موثر با دیگران همکاری دارد؛سطح اول – فردی با توانمندیهای فوق العاده: با کمک استعداد، علم، مهارت و عادات کاری شایسته، همکاری موفقیت آمیزی از خود نشان می دهد.جودو – استراتژیست ها واجد تمام خصوصیات مدیران چهار رده پایین تر هستند. با توجه به اینکه جودو – استراتژیست ها برخلاف باور عمومی عمل می کنند و بخصوص با این طرزفکر که متحول کردن شرکتها باید به دست ناجیانی نیرومند یا نوابغی برجسته انجام شود مخالفیم، لذا باید به این نکته توجه کنیم که سطح پنجم نه یک آرمان خیالی بلکه پدیده ای تجربی و عملی استجودو – استراتژیست ها یک موضوع تحقیق دوگانه هستند: فروتن و با اراده، متواضع و شجاع. (۱۰)جودو – استراتژیست ها را با ۳ خصیصه مشخص می توان شناخت: (۱۰)۱ – بلندپروازی درجهت سازمان: در سال ۱۹۸۱، وقتی" دیوید ماکسول "به سمت مدیرعامل شرکت" فانی می "منصوب شد، این شرکت در هر روز کاری یک میلیون دلار زیان می داد. طی ۹ سال بعد"، ماکسول "شرکت" فانی می "را به شرکتی تبدیل کرد که در آن، انجام امور به نحو عالی به نوعی فرهنگ بدل شده بود".ماکسول "زمانی بازنشسته شده که هنوز در اوج فعالیتهای خود قرار داشت اما حساس کرد اگر به مدت خیلی طولانی در شرکت بماند، ممکن است موجب تنزل شرکت شود، لذا مسئولیت شرکت را به یک جانشین باکفایت دیگر به نام جیم جانسون واگذار کرد.جودو – استراتژیست، دروهله نخست و مهمتر از همه، در فکر غلبه بر رقبا و رساندن شرکت به اوج موفقیت است،نه منافع شخصی و یا شهرت فردی. او می خواهد شرکت حتی در نسل بعد از خود او موفق تر باشد و اهمیتی نمی دهد که اکثر مردم

حتی ندانند که این موفقیت مرهون تلاشهای اوست.۲ – تواضعی تاثیرگذار: در مقابل سبک مبتنی بر منیت مدیران شرکتهای هم تراز، از این که جودو – استراتژیست ها درمورد خود صحبت نمی کردند نباید متعجب شد. این فقط نوعی تواضع دروغین نیست. کسانی که با آنان کارکرده و یا درمورد آنها مطلب نوشته اند، پیوسته از این کلمات استفاده می کنند: کم حرف زدن، فروتن، متواضع، باوقار، کم رو، متین، ملایم، بی ادعا. کسانی که کمتر خود را مطرح می کنند و تواناییهای خـــود را انکار می کنند، اما قدرت و زیـــرکی انجام استراتژی های جودویی را دارند.جودو – استراتژیست ها، هیچ گاه مایل نبودند تبدیل به قهرمانان افسانه ای شوند. آنها هرگز آرزو نمی کردند مجسمه هایشان روی تندیس گذاشته شود یا شمایلهای ارزشمندی از آنان بسازند. آنها ظاهراً افرادی عادی بودند که بدون هیـــاهو، نتایجی فوق العاده به دست می آوردند.۳ – اراده تزلزل ناپذیر: درک این نکته اهمیت اساسی دارد که جودو – استراتژیست ها فقط انسانهایی فروتن و متواضع نیستند،بلکه افرادی با اراده کاری تزلزل ناپذیر نیز هستند، اراده ای تقریباً خویشتن دارانه برای انجام هرآنچه که برای ایجاد شرکتی بزرگ و پاینده لازم است.نتیجه گیریدر این مقاله استراتژی های رقابتی و به طور خاص استراتژی جودویی به عنوان یک استراتژی جدید و موثر بررسی شد. روشی که در این مقاله در پیش گرفته شده است، ۲ مزیت را در خود دارد: اول اینکه برخورد با هر تکنیک به طور جداگانه، تعیین شباهتها و تفاوتهای اینکه چطور شرکتهای مختلف آن را به کار برده اند را امکان پذیر می سازد. دومین مزیت این است کـــه این روش این امکان را به ما می دهد تا دامنه استراتژی جودویی را با شرح مختصری از شرکتهای مختلف در چندین صنعت نشان دهیم.اما ذکر این نکته بسیار مهم است که اگرچه ما بر روی شرح تکنیک های جداگانه تمرکز کرده ایم، با وجود این، معتبرترین جودو استراتژیست ها بر ترکیبی از تکنیک ها و اصول مختلف تکیه می کنند. یک استاد واقعی استـــراتژی جودویی باید مجموعه ای غنی از مهارتها را دارا باشد درحالی که درعین حال همیشه آماده یادگیری روشهای جدید برای مبارزه نیز باشد.نکته مهم دیگر این است که با شرح ۱۰ تکنیک اصلی، ما سعی کرده ایم که مفاهیم حرکت – تعادل و قدرت اهرمی را ملموس تر ارائه دهیم اما این اشتباه است که این فهرست انتخابی را به عنوان یک شرح کامل استراتژی جودویی درنظر بگیریم. اساساً استراتژی جودویی درمورد ایجاد یک فهم عمیق از رقیبان و دریافتن ضعفهای بالقوه ای است که لابلای نقاط قوت شان پنهان شده است.استراتژی جودویی نیاز به نظم و ترتیب، خلاقیت و انعطاف پذیری به منظور ترکیب و هماهنگ کردن تکنیک ها دارد اما قدرت و نویدبخشی این روش برای پیروزی در بازاری کـه هر روز و هر ساعت بر تعداد رقبای تان افزوده می شود نهفته است.</div> <div dir="rtl" style="text-align: right">منابع:۱ - دیوید، فرد.آر.، مدیریت استراتژیک، پارساییان علی، اعرابی سیدمحمد، چاپ چهارم، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۸۲، صفحات ۱۳۶ — ۱۱۸۲ - ادیزس، ایساک، چگونه بحران سوءمدیریت را از بین ببریم؟، محمد سیروس کاوه، چاپ اول، تهران، دفتر نشر دانشگاه امیرکبیر، پاییز ۱۳۸۰، صفحات ۹۹ — ۸۶.</div> <div dir="ltr" style="text-align: left">۳ - YOFFIE DAVID B. AND KWAK MARY. JUDO STRATEGY BUSINESS STRATEGY REVIEW. ۲۰۰۲. VOLUME ۱۳. ISSUE ۱. PP. ۲۰-۳۰.۴ - GELMAN J.R. AND SALOP S.C.. JUDO ECONOMICS: CAPACITY LIMITATION AND COUPON COMPETITION. RAND JOURNAL OF ECONOMICS. ۱۹۸۳. ۱۴.۲.۵ - DRUCKER P.. INNOVATION AND ENTERPRENEURSHIP: PRACTICE AND PRINCIPLES. SECOND EDITION. NEW YORK. HARPER & ROW. ۱۹۸۵. PP. ۲۶-۷۹.۶ - CUMANO M.A. AND YOFFI D.B., COMPETING ON INTERNET TIME: LESSONS FROM NETSCAPE AND ITS BATTLE WITH MICROSOFT. FIRST EDITION. NEW YORK. FREE PRESS. ۱۹۹۸. PP. ۱۸-۳۵.۷ - BRANDENBURGER, A. AND NALEBUFF B., CO-OPETITION, NEWYORK, DOUBLEDAY, ۱۹۹۶۸ - RIVKIN J.W., DOGFIGHT

OVER EUROPE: RYANAIR (A), BOSTON, HARVARD BUSINESS REVIEW, ۲۰۰۰, ۹۴,۳.۹ - DELL M, THE POWER OF VIRTUAL INTEGRATION, BOSTON, HARVARD BUSINESS REVIEW, ۱۹۹۸, ۷۹,۲</div> <div dir="rtl" style="text-align: right">۱۰ - کالینز، جیم، از خوب به عالی، سپهرپور ناهید، چـاپ اول، تهران، انتشـارات پیـک آویـن، ۱۳۸۳، صـفحات ۶۰ - ۲۹/<. div> What is Judo Strategy?Mahdi.> <Yarahmadi Khorasani</div

In the simplest of words, it is an approach to competition that emphasizes skill, rather than size or strength. Based, entirely on the rules of "Judo", the underlying motive remains the same, how to beat a competitor who has everything from size to history with him. If I am a new entrant against a behemoth incumbent I can't even think of clashing head on, do I have a reason to actually fight at all. Most of the rational souls, especially the orthodox economists would disagree, but Laloo Yadav decided otherwise. Was he not rational? Who cares, at the end of the day he has been successful. Let us see how he has .applied the main techniques of Judo Strategy in his political career so far

<div class="e>

نقش مدیریت استراتژیک در ایجاد مشارکت

و همکاری سه جانبه بین؛ دولت ، دانشگاه و صنعتدکتر عظیم ساحتی مهر - عضو هیأت علمی دانشگاهThe roal of strategic management for creating triple coopration between gowerment, university and industry

چکیـدهبا گذشت زمان بررسـی مشکلات ارتباط صنعت با دانشگاه بیش از پیش با پیچیدگیهای خاصی روبرو می گردد که تنها با نگرش هـای علمی و تخصصـی می توان بر آنهـا راه حـل هـای منـاسبی را پیش بینی و یا ارائه نمود . هم اکنون بیش از یک دهه از اولین سـمینار همکاری صـنعت با دانشـگاه می گذرد . با افزوده شدن بعد سوم بر آن یعنی دولت می توان گفت جای خالی یکی از فاکتورهـای مهم و تعیین کننـده در این رابطه نیز پر شـده و انتظـار می رفت بـاتجزیه و تحلیـل موانع و ایجـاد بسـتر منـاسب در جهت همکاری ، امکان رسـیدن به اهـداف مورد نظر نیزبه تواننـد امکان پـذیر گردد . بررسـیها نشان می دهد که د سـتاوردهای سـمینار و کنگره ها علیرغم داشـتن راه حل های کلیـدی دراکثر موارد زینت بخش مجموعه مقالات گردیـده و از سالی به سال دیگر بر حجم آنها اضافه شده و هر قطعنامه ای در مواردی با تکرار مشـکلات و ابهامات ، زمینه ساز پرداختن به سـمینار و یا کنگره دیگر را فراهم آورده است . البته نبایـد از تـأثیرات سازنـده برخی از این همایش ها نیز غافل بود زیرا که بحث و بررسـی در مسائل مطرح شـده در مواردی راهگشـای برخی از موانع و مشـکلات نیز می توانست بشود و لی در کـل نگری هنوز یـافتن راه حـل اساسـی بر معضـلات علمی و اقتصـادی جـامعه و همگرایی دانشـگاه و صـنعت در جهت گشودن گره هـای کور در این رابطه ، سوالی است که بایستی بر آن جواب منطقی وجود داشته باشد . واژه‌های کلیدی : مدیریت ـ فرهنگ ـ نگرش سیستمی ـ توسعه . ۱ – مقــدمه :به نظر می رسد علیرغم روش هـای معمول در ممالـک توسعه یـافته ، دانشـگاهها در ایران به طور مسـتقل تلاش در جامه عمل پوشانـدن به اهـداف آموزشـی و تحقیقـات بنیـادی را بیشتر در مـد نظر داشـته و صـنایع نیز به علت واردات تکنولوژیهـا و تمرکز به روشـهای دریافتی از صاحبان تکنولوژی ، سعی در انجام برنامه های دیکته شده دارند و دولت نیز احتمالاً به علت تخصصی بودن کارها در علم و صنعت ، تمایـل کمـتری بـه درگیری در ایـن میـانه دارد و بـه اصـطلاح هر سـه عامـل تعیین کننـده در مقیـاس کلی تر ، اهـداف خاصـی در

مسیرهای از پیش تعیین شده را طی می نمایند که به علت واگرائی نخواهند توانست زمینه ساز همکاریهای سه جانبه گردند . نگارنده در بیش از ده مقاله در این زمینه تلاش در شناخت مشکل و ارائه راه حل ها کرده که علیرغم استقبال از طرف برگزار کنندگان همایش ها و حضار هنوز هم چنانکه قابل باشند در انتظار توجه و احتمالاً کاربردی شدن را دارند که شاید با روال فعلی خوش بین بودن برای انجام یک چنین عملی را نیز نبایستی منطقی تصور نمود . در این مقاله با تأکید بر مدیریت استراتژیک سعی گردیده است ضمن پرداختن به مسائل و مشکلات ، بستری مناسب برای همکاریهای سه جانبه فراهم شده و با حاکمیت نگرش سیستمی امکان رسیدن به اهداف مورد نظر نیز بتواند با پیشنهادات سازنده تأمین گردد . ۲ – نگرش سیستمی و بهبود سازمانی :یکی از موانع عمده در ایجاد ارتباط و همکاری ، منعطف نبودن ساختار و رفتار نیروهای انسانی و عدم توجه به بهبود در سازمانها می باشد .به منظور پی بردن به جزئیات امر بهبود و تحول در یک سازمان ، در درجه اول لازم است به این مسئله اساسی توجه شود که سازمان عبارت است از یک سیستم اجتماعی و هر سیستم اجتماعی ویژگیهای ساختاری و موقعیت و هویت خاصی دارد . همانطور که نحوه مراوده و تعامل با یک سیستم اجتماعی نیازمند دانش و اطلاعاتی دربارهٔ آن سیستم است ، بهبود و توسعه در هر سیستمی نیز تابع تعامل عالمانه با اجزای آن است . تأکید بر نگرش سیستمی در امر بهبود سوالاتی را دربارهٔ چگونگی ، سرعت و نهایت عملیات بهبود به دنبال دارد :آیا برنامه بهبود در جهت منافع عمومی سازمان و کارکنانش است ؟آیا حدود فعالیتهای توسعه و تناسب آن با ظرفیت سیستم ارزیابی و براساس آن حد و مرز استفاده از منافع و امکانات درون و بیرون سازمان تعیین شده است ؟آیا منابع انسانی متناسب با برنامه بهبود و توسعه تجهیز شده اند ؟آیا فرآیند تحول شامل برآورهای دقیق رفتاری است ؟مسلماً بدون تغییر در ساختارها و رفتارهای کارکنان در سازمانها رسیدن به اهداف از قبل تعیین شده نمی تواند عملاً امکان پذیر باشد و در صورتی سازمان قادر به تحقق بهبود خواهد شد که ویژگی سیستمی باز منعطف را دارا بوده و پذیرای عوامل دخالت کننده و تحول دهنده باشد . اکثر سازمانهای علمی و صنعتی در ممالک در حال توسعه در عین حال که ویژگیهای سیستمی باز را به نمایش می گذارند و لی در عمل در قالب سیستم بسته عمل می نمایند .نقش مدیریت ها در این شرایط فوق العاده حساس بوده و بایستی نمایانگر گرایش آنان به تغییر و تحول باشد . مدیریت با برخورداری از استعدادها و شایستگی های گوناگون بایستی در سازمان به طراحی امور اجرایی بپردازد . ایفای نقش رهبری مدبر و مدیری نیرومند که لازمه بهبود است زمانی مسیر می شود که مدیران و رهبران توان دنبال کردن آرمانهای بهبود تا وصول به اهداف مرحله ای را آنچنان که ابتدا وضع کرده اند داشته باشند .ایجاد آمادگی های عمومی بیانگر عدم غفلت مدیران و رهبران از ضرورت تداوم جهت گیری هاست و موجب می شود منابع انسانی هر کدام به عنوان رونق دهنده و بهبودگر سیستم با وظیفه شناسی و تلاشی پی گیر به فعالیت بپردازد . بایستی توجه داشت که برای ایجاد تعاون و همکاری در بین سازمانها بایستی اول چنین روحیه ای را در داخل سازمان و در جهت بهبود فعالیتهای درون سازمانی به انجام رساند . اندیشه تحول و بهبود در سطح سازمان زمانی به نتیجه مطلوب می رسد که به صورت تکاپوی عملی گسترده درمیان اعضاء و بخش ها در آمده باشد . و یقیناً میزان و کیفیت تحقق بهبود در سطح عمومی سازمان نقش اساسی و مستقیم دارد .استهلاک انرژیهای کاری ، عدم وجود همکاری و تعاون بین اعضاء و بخش ها ، تعارض و کشمکش ها از موانع مهم در سر راه تحول است .برای مبارزه با این موانع به برنامه ریزی و هدف گذاریهای بلند مدت و کوتاه مدت که ریشه در مدیریت استراتژیک دارد بایستی توجه کافی مبذول گردد .تفکر در رابطه با بهبود ، ابعاد بهبود را در سازمان و در رابطه با سازمانهای دیگر به نمایش می گذارد . بهبود متأثر از تقاضای محیطی بوده و این محیط است که به هر سازمان ، متناسب با موضوع فعالیتش نقش عملیاتی جدیدی می دهد . به عبارت دیگر تغییرات سریع در محیط است که ایجاب می کند سازمانها ، ساختار و گردش کار خود را منعطف می سازند و آنچه مسلم است تحولاتی که موجب بقاء و دوام سیستم در محیط می گردد مفهوم بهبود را در بردارد . به طور کلی باید گفت انسان ، تکنولوژی و ساختار ، به عنوان اجزای اصلی در هر سازمان موجب پدید آمدن مجموعه هایی از عوامل

واجـد نقش و تأثیر در محیط می شونـد . از نظر تحول و آنچه در سیسـتم به عامل انسان ارتباط دارد به طور اجمال ارزش ها و توان هـای انسـانی نامیـده می شود که مبنـای تغییر در ظرفیت سیسـتم برای حـل مسائل است . آنچه ارتباط به عامل تکنولوژی در سیسـتم مربوط می شود تغییر درتجهیزات و آموزش ها به مقتضای شرایط زمانی و تحولات اجتماعی و انتظاراتی است که از سیستـم وجود دارد و در نهـایت آنچه که به عامل ساختار مرتبط است تغییر در روشـها و زیرساخت های سیسـتم به عنوان بستر فرآیندهای سازمان است که امکان هر نوع دگرگونی را فراهم می سازد (۱) .با توجه به موارد اشاره شده در فوق می توان چنین نتیجه گیری کرد که با حاکمیت نگرش سیسـتمی نیاز به بهبود مستمر در سازمانها از اهمیت ویژه برخودار گردیـده و زمینهٔ تعاون و همکاریهای گسترده درون سازمـانی و برون سازمـانی را فراهم می آورد . دانشـگاهها در مسیر بهبود نیازمنـد رسیـدن به سطوح بالای علمی در مقیاس کشورهای توسعه یافته بوده و در صنـایع نیز با بهبود تکنولوژیهای موجود بایستی به رقابت پـذیری محصولات تولیـدی بیاندیشـند . فعالیتهای گسترده در مسیر بهبود زمینه ساز همگرائی و همکاری در بین سازمانها را نیز میتوانـد به دنبال داشـته باشـد . ۳ – تجارت جهانی ، جهانی شدن اقتصاد و تولید در مقیاس جهانی WCM :در عصر حاضر جهان به سرعت در حال تغییر ، تحول ودگرگونی می باشـد . پیتر دراکر پدر مدیریت قرن بیستـم در رابطه با تغییر و دگرگونی عقیده دارد که : دگرگونی را نمی توان اداره کرد ولی می توان از آن پیش افتـاد . در دوران خیزش هـای بزرگ ، آنگونه که اکنون پیرامون زنـدگی مـا را گرفته است ، دگرگونی حالت هنجـار را بخود می گیرد . بی تردیـد دردآور و پـرخطـر است و نیـاز به کـار سـخت و طـاقت فرسـا دارد . از سوی دیگر ، چنانچه سازمـانی – کسب و کـار هـا و یـا غیر آن – مـدیریت دگرگونی را پیش نگیرد ، مانـدگار نخواهـد بود . در دوران دگرگونی هـای پرشـتاب ساختـاری ، تنها سازمانهایی به ساحل نجات می رسـند که رهبری دگرگونی را پیشه کننـد . بنابراین در سـدهٔ بیست و یکم بنیانی ترین چالش مـدیریت این است که سازمان خود را پیشـتاز و رهبر در دگرگونی نماید . پیشـتازان دگرگونی ، خود در پی این پدیده می گردند و می دانند که چگونه دگرگونی های برون سازمانی و درون سازمانی را به فـرصت هـــای سـودمنـــد تبـدیـــل کننـد . این ویژگی نیازمنـد مـواردی از جمله : ۱ – سیـاست هایی برای ساختن آینـده ۲ – روش های سازمنـد یا سیسـتماتیک برای جستجو و دستیابی به دگرگونی ۳ – راه درست بـرای شنـــاساندن دگرگونی به درون سازمانی ها و برون سازمانی ۴ – و سیاست هـایی برای ایجاد تعادل میان دگرگونی و ادامه کار سازمان می باشـد (۲) . بایستی توجه داشت که یکی دیگر از سیاسـتگذاریهای رهبر دگرگون سازی ، بایـد بهسازی سازمان یافته باشـد . هر گونه فعالیت درون سازمانی و برون سازمانی بنگاهها ، بایستی به گونه ای سازمند و پیوسته ، رو به بهبودی باشد . این روند باید همه فعالیت ها از جمله تولید ، بازاریابی ، خدمات ، مشتریان ، تکنولوژی ، آموزش کارکنـان و کـاربرد اطلاعـات ، را در بربگیرد . معیار و اسـتاندارد پیشـرفت هم بایـد معین و آشـکار باشـد . اجرای بهسازی سازمان یافته نیازمنـد به پاره ای تصـمیم گیری های مهم است . کارکردها بایـد تعریف شونـد . هـدف ها تعیین گردند و روش های اجرا را برگزیننـد . راز بقـاء در عرصه هـای تجـارت درمقطع زمـانی فعلی کیفیت و رقـابت است . سازمـان تجـارت جهـانی اهـداف خاصـی را دنبـال می کنـد . هر کشوری که به عضـــویت سازمان تجارت جهانی پـذیرفته می شود بایـد اصول ۹ گانه را بپـذیرد که عبارتنـد از : ۱ – آزادسـازی تجـات خـارجی که در آن آزادی واردات کلیه محصولاـت صـنعتی و کشـاورزی ، لغو محـدودیت بر واردات خـدمات ، حـذف حقوق گمرکی بر واردات محصولات صـنعتی وکشاورزی ، آزادی صادرات کلیه تولیـدات داخلی مورد توجه بوده است . ۲ – آزاد سازی نرخ کالاها و خدمات – حذف کلیه سوبسیدهای غیرمستقیم ۳ – آزادی نرخ ارز ۴ – آزادی نرخ بهره ۵ – لغو انحصارت دولتی و خصـــوصی ۶- جریان آزادی اطلاعات ۷ – تخصـیص بهینه منابع بوسیله بازار ۸ – جداسازی دو مفهوم اقتصـاد و تـأمین اجتماعی ۹ – ایجـاد دولت نـاظر به جـای دولت عامـل در عرصه سـیاست و اقتصـاد .بـا عضویت در سازمان تجارت جهانی که هم اکنون ایران نیز برای پیوسـتن به آن تلاش می کنـد ، کلیه محدودیت ها بر صادرات و واردات لغو می شود و بـا حـذف هر نوع محـدودیت بر صـادرات و واردات ، در واقع مرزهـای ملی اقتصادی فلسـفه وجودی خود را از دست می دهـد ، با

حـذف مرزهای ملی اقتصادی و امکانات مبادله آزاد کالا بین کلیه کشورها ، فقط تولیـد کنندگانی در صـحنهٔ اقتصاد باقی می مانند که پایین ترین هزینهٔ تولید را داشته باشند .بعبارت دیگر آزاد سازی تجارت جهانی درعمل سبب می شود تا ارزان ترین تولید کننده در دنیـا مشـخص شود . سازمان تجارت جهانی از مزیت نسبی ارزیابی مثبت دارد . با پـذیرش اصل مزیت نسبی و حـذف تعرفه ها ، فقط تولیـد کننـدگانی در جهان باقی می ماننـد که با کیفیت مساوی ، ارزان تر از همه ، تولیـد می کننـد و تولیـد کننده ای که حتی یـک دلـار کالا‌یـش گران تر تولیـد شود از صـحنه اقتصـادی حـذف می شود . قیمت اتومبیل در ایران ۵ برابر بـازار جهـانی و قیمت بعضی از انواع پارچه تولید داخلی در ایران ۳ تا ۴ برابر قیمت بازار جهانی است ، در صورتی که ایران بعضویت این سازمان پذیرفته شود ، مـا نمی توانیم بر واردات اتومبیـل و پـارچه تعرفه وضع کنیم و یـا محـدودیتی در جهت واردات آن اعمال کنیم بنابراین ، این دسته از کارخانجات یا تعطیل می شونـد و یا بایـد هزینه تمام شده خود را آنقدر پایین آورند که با تولید کنندگان خارجی بتوانند رقابت کننـد . بایستی توجه داشت که عضویت در سازمان تجارت جهانی به معنی حـذف صـنایع ناکارآمـد است . اگر کارخانه ای دارای سوء مدیریت باشد ، اگر کارخانه ای دارای ماشـین آلات فرسوده باشد و . . . ، این عوامل باعث افزایش هزینه تمام شده کالا درآن کارخـانه می گردد ، و خودبخـود در صـورت بـاز بـودن مرزهـا و نبودن تعرفه ، این کارخـانه هـا نمی تواننـد بـا جنس مشـابه خارجی رقابت کنند ، بنابراین خود به خود از حیات اقتصادی کشور حذف می شوند ، عضویت در سازمان تجارت جهانی به معنای حـذف صـنایعی است که به هر علت هزینـهٔ تمام شده آن ها بالاتر از هزینه تمام شده رقیب خارجی شان است (۳) . از موارد فوق روشن می گردد که صنایع ایران در شرایط فعلی یک دوره بحرانی را پشت سر می گذارد . در اکثر مراکز تولیدی ایران محصولات بـا کیفیت پائین و هزینـهٔ بالا تولیـد شـده و به جز بازارهای داخلی در اکثر موارد امکان رقابت و یا حضور درعرصه های تجارت بین المللی را ندارنـد لذا با پذیرش در سازمان تجارت جهانی سـرنوشت مبهم و سوال برانگیزی در پیش روی صـنایع داخلی خواهد بود که توجه به این مهم را بـرای مسئــولان علمـــی و فنی در جامعه از هر نظر واجب و در اولویت خاص مطرح می نمایـد . در عصـر جهانی شدن اقتصاد تنها راه گریز از یک چنین شـرایط بحرانی انتخاب روش تولید در مقیاس جهانی WCM یا (World class manufacturing) می باشـد .هم اکنون یکی از مهمترین تغییرات طی قرن بیسـتم در محیـط تجـاری را جهانی شـدن اقتصاد و شکل گیری یک سیسـتم اقتصادی یکپارچه جهانی می داننـد و رقابت در سـطح بالایی افزایش یافته و رقبای متعـددی در همه نقاط جهـان ظهور کرده انـد . در شـرایط کنونی تولیـد از یـک بـازی در محـدوده های ملی فراتر رفته و به بازی در محـدوده های جهانی تبـدیل شـده است . بازار امروز جهان است و دیگر هیـچ محـدوده ملی ندارد . در این عرصه اساس رقابت و برنامه ریزی تغییر کرده است . ظهور این شرایط در قسمتهای مختلف جهان شرکتهای تولیدی را وادار کرده است به عملیات تولیدی با توجه به دیدگاه های جهانی بیندیشند و ارزیابی مجددی در نگرشهایشان به رقابتهای بین المللی داشته باشند . جای تأسف دارد که در کشورهای سنتی و بی توجه به جهانی شـدن اقتصاد ، بیشتر مـدیران ارشد به بازار تولید بصورت ملی و نه جهانی و به محصولات در حد کافی خوب و نه در مقیـاس جهـانی توجه می کننـد . چنین نگرشـهایی موجب ناکامی و خروج از صـحنه تولیـد در این منظر جهانی خواهـد شـد . مصـرف کننـده نقشـی قـاطع در بازار ایفا می کنـد . برای پاسـخ سـریع به تغییر ذائقه آنها و ضـرورت چرخه های کوتاهتر محصول ، واحـدهای تولیـدی بایـد چنان ظرفیتی را کسب کننـد که بتواننـد به دفعات و با سـرعت محصولات جدیدی را طراحی و محصولات موجود را بهبود بخشنـد . بنابراین باید در اسـتقرار یک سیسـتم تولیدی کوشش کرد که انعطاف پذیر بوده و بر انباشته های کوچک در تولیـد تمرکز داشته باشـد . محصولات این سیستم باید با کیفیتی بالاتر ، هزینه پایین تر و زمان تأخیر کوچکتر باشـند . استراتژی پیشـنهادی ، اسـتقرار سیسـتم تولید در مقیاس جهانی است . این سیسـتم ترکیبی مناسب از عناصـر کلیدی بهره وری مانند TQM و مشـارکت کارکنـان است . سومی شـینا در مقـاله خود WCM را بـا عبـارت زیر تعریـف می کنـد .WCM موجی است که با تشـکیل تیمهای چنـد وظیفه ای شـروع شـده و شامل مفاهیم طراحی برای تولید (DFM) ، بهبود مـداوم فرآیند (CPI) مدیریت

جامع کیفیت (TQM) و تعمیـم وظیفـه ای کیفیـت (QFD) اسـت . بـا ترکیـب ایـن اصـلاحات WCM در تلاش اسـت تا محصولات جدید را بطور موفق و با سـرعت هر چه بیشتر در چرخه های طراحی ، توسعه ، تولید ، تحویل به مشتری با کمترین هزینه و بالاـترین کیفیت فراهم سازد (۴) . برای رسـیدن به یک چنیــن هدفی در ایران به تلاشـهای مستمر و شبانه روزی نیاز خواهد بود کـه در آن دولـت ، دانشـــگـاه و صـنعت از نقش کلیـدی و مهم برخـوردار می باشـند و مسلماً برنـامه ریزی وعملکرد رانیز تنهــا با مــدیریت های منطقی و اصولی میتوان به ثمر رساند که مدیریت استراتژیک می تواند سـهم فزاینده ای در این زمینه داشـته باشد . ۴ –نقش مـدیریت استراتژیک درایجاد مشارکت و همکاری سه جانبه :چنان که به دقت مسیر ترقی و توسعه را در کشورهایی که توانسـته اند به مدارج بالائی از علم و صنعت برسند تعقیب کرده و رموز موفقیت را بخواهیم بررسی کنیم به آسانی در خواهیم یافت که در پشت سر هر موفقیتی مـدیریت و برنـامه ریزیهـای منسـجم و اصولی وجود داشته است .بـاعث تـاسف می باشـد که در اکثر ممالک در حال توسعه عـدم توجه کافی به فنون و اصول مدیریت منطقی اثرات و صدمات جبران ناپذیری را در زمینه های علمی و صنعتی موجب می گرددکه دراین میان عـدم توجه کافی به نقش مـدیریت استراتژیک از هر نظر مهم و قابل توجه می باشـد . لازم است اشـاره گردد که در مـدیریت استراتژیک پرداختن به استراتژی از اهمیت ویژه برخوردار است . در کتاب مـدیریت استراتژیک در مقاله ای تحت عنوان مفهوم استراتژی صـنفی آقای کنث آر –اند روز در مفهــوم اســتــراتــژی عقیده دارد که استراتژدی صنفی در یک موسسه عبارت است از الگوی تصـمیم هایی که براساس آنها هـدف های عمده ، هدف های جزئی و مقاصد آن را معین و مشـخص می کنـد ، سیاست ها و طرح های اساسـی را برای دستیابی به این هـدف ها مهیا می کند ، و سرانجام طیف فعالیت را که موسسه در پی آن است ، تشکیلات انسانی و اقتصادی را که دارا است یا می خواهد به آن دست یابد و ماهیت خدمات اقتصادی و غیر اقتصادی را که در نظر دارد و نسبت به کــارکنــان ، مشتریان و جامعه ارائه دهـد ، تعریف می کننـد . تصـمیمی استراتژیک که این الگو را یاری می دهد آن گونه تصمیمی است که اثر بخشی دراز مدت دارد (۵) .در مدیریت استراتژیک توجه کافی به برنامه ریزی دراز مدت می تواند راه گشای بیشتر معضـلات و مشکلات موجود در زمینه های فعالیت های سازمانی و فرا سازمانی گردیده و زمینه همکاریهای مستمر را در پی آمد داشته باشد . علیرغم گذشتن بیش از یک دهه از تلاش برای بستر سازی برای همکاریهای سه جانبه دولت ، دانشگاه و صـنعت ، چنانچه در مقطع زمانی فعلی نیز پرسش از برنامه و آینده نگری بنمائیم مسلماً به غیر از جواب منفی یا مبهم نمی توانیم نتایج دیگری از این پرسش داشته باشیم . متاسفانه به علت عدم مدیریت و برنامه ریزی در این زمینه سیستم کنترل و نظارت کافی نیز روی عملکرد ها وجود ندارد و تنها در همایش ها مطرح شدن مشکلات و ارائه راه حلها به طور مقطعی از فشـاری کـه از ایـن جنبـه در فرآوری رشـد و شـکوفایی اقتصـادی در مملکـت وجـود دارد می کاهـد و زمینـه را برای گفتگـو و یا گفتگوهـای دیگر بـاز می کنـد . برای رسـیدن به اهـداف مورد نظر لاـزم است دولت ، دانشـگاه و صـنعت هر یک با بهره جویی از تکنیک و تاکتیک های مـدیریت استراتژیک برای رسـیدن به اهداف ملی با برنامه ریزی برای مشـکلات موجود در این زمینه به هم نزدیک شـده و با داشـتن هـدف مشارکت در رسـیدن به اهـداف توسـعه ، زمینهٔ همکاریهای تنگاتنگ و صـمیمانه را فراهم آورند . دولت در این برنـامه از نقش فعـال و سازنـده در زمینه سیاست گـذاری ، نظـارت و هماهنگی برخوردار بوده و دانشگاه با توجه به اهمیت نوع آوری در زمینه تحقیق و به ویژه در تحقیقات کاربردی برنامه ریزی و صنعت نیز با ارزیابی تکنولوژی های در دسترس و در مد نظر داشتــن ارتقــاء تکنــولوژیها تا سطح رقابتی بین المللی به هسته یا کانون مشارکت و همکاری می پیوندد .به آسانی می توان دریافت که برای رسـیدن به اهـداف توسعه مـدیریت های استراتژیک از نقشـی تعیین کننـده و مهم برخـوردار می باشـند و در مسیر برنامه ریزی، نگرش سیسـتمی فعالیتهای دولت ، دانشـگاه و صـنعت را کنترل می نماید . کاملاً روشن می باشد که در کانون مشارکت و همکاریهای سه جانبه ، بهره گیری از تفکرات مسئولینی که در زمینه مربوطه از تخصـص و تجارب کافی برخوردار بوه و مهمتر از همه از کسـانی که رسـیدن به افتخـارات ملی را جزئی از فرهنـگ خویش به حسـاب می آورنـد بایستی اسـتفاده گردد .

کشور ایران با داشتن نیروهای انسانی توانمند و منابع سرشار ، پتانسیل رسیدن به ممالک توسعه یافته را در کمترین زمان ممکن دارا می باشد ، به شرطی که باور جامه عمل پوشاندن به این آرمان را نه تنها در فکر بلکه در عمل نیز داشته باشیم ، مطالعه مقالات دیگر از نگارنده ، در این زمینه از ۶– ۱۴ توصیه می گردد . ۵ – نتیجه‌گیری و پیشنهادات :۱ – اندیشه تحول و بهبود در سطح سازمان زمانی به نتیجه مطلوب می رسد که به صورت تکاپوی عملی گسترده درمیان اعضاء و بخش ها در آمده باشد . و یقیناً میزان و کیفیت تحقق بهبود ، در سطح عمومی سازمان نقش اساسی و مستقیم دارد .۲ – در دوران دگرگونی های پرشتاب ساختاری ، تنها سازمانهایی به ساحل نجات می رسند که رهبری دگرگونی را پیشه کنند . بنابراین در سدهٔ بیست و یکم بنیانی ترین چالش مدیریت این است که سازمان خود را پیشتاز و رهبر در دگرگونی نماید .۳ – با عضویت در سازمان تجارت جهانی کلیه محدودیت ها بر صادرات و واردات لغو می شود و مرزهای ملی اقتصادی در واقع فلسفه وجودی خود را از دست می دهد و با امکان مبادله ازاد کالا بین کلیه کشورها ، فقط تولیدکنندگانی در صحنه اقتصاد باقی می مانند که پایین ترین هزینه تولید را داشته باشند .۴ – رقابت در سطح بالایی افزایش یافته و رقبای متعددی در همه نقاط جهان ظهور کرده اند . در شرایط کنونی تولید از یک بازی در محدوده ملی فراتر رفته و به بازی در محدوده های جهانی تبدیل شده است . با تولید در مقیاس جهانی (WCM) و استفاده از متخصصین در علم و صنعت می توان حضور در عرصه های رقابتی را امکان پذیر ساخت .۵ – در نمودار شماره ۱ ، با ارائه طرحی نوین و با بهره گیری از مدیریت استراتژیک و حاکمیت نگرش سیستمی و ایجاد هماهنگی در فعالیتهای علمی ، تحقیقاتی و ارتقاء تکنولوژی بستر مشارکت و همکاریهای تنگاتنگ بین دولت ، دانشگاه و صنعت فراهم گردیده که از این طریق می توان اهداف توسعه و در نهایت به توسعه پایدار دسترسی پیدا کرد .۶ – تحول در مدیریت لازمه مدیریت تحول است . یعنی سازمانی که در شرایط تحول قرار دارد نیازمند مدیریت تحول یافته است و لازمهٔ تحول مدیریت ، رشد فردی وسازمانی مدیران آن است . ۶– منابع :۱ – تسلیمی ، محمد سعید ، مدیریت تحول سازمانی ، ناشر سمت ، تهران ۱۳۷۸ .۲ – پیتر دراکر ، چالش‌های مدیریت در سدهٔ ۲۱ ، مترجم دکتر عبدالرضا رضایی نژاد ، ناشر فرا ، تهران ۱۳۷۸ .۳ – ادیب محمد حسین ، ایران و سازمان تجارت جهانی ، ناشر مؤلف ، اصفهان ۱۳۸۰ .۴ – آذر عادل ، تولید در مقیاس جهانی ، مجموعه مقالات همایش صنعت خودروسازی ، ناشر پیام ایران خودرو ، تهران ۱۳۷۹ .۵ – کنث آراندروز،مفهوم استراتژی صنفی ، مدیریت استراتژی ، جیمز براین کوین ، هنری مینتس برگ و رابرت ام جیمز ، ترجمه دکتر محمد طالبی ، ناشر موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت برنامه ریزی ، تهران ۱۳۸۲ .۶– ساحتی‌مهر ، عظیم ، ((معرفی سیکل S.E.R و کاربرد آن در دانشگاه جامع تکنولوژی)) ، مقاله ارائه شده در سمینار بین‌المللی ـ آموزشهای علمی ، کاربردی فنی و حرفه‌ای دانشگاه تهران ۲ – ۴ خرداد ۱۳۷۳ .۷ - ساحتی‌مهر ، عظیم ، ((سیکل S.T.R و نقش آن در ارتقاء علمی و روزآمد کردن اطلاعات متخصّصین درصنعت)) مقاله ارائه شده دردوّمین کنگره سراسری توسعه ارتباط صنایع با مراکز آموزشی مهر ماه ۱۳۷۳ .۸ - ساحتی‌مهر ، عظیم ، ((بررسی فعالیتهای کارکردی متقابل دولت دانشگاه و صنعت در سیکل فکر ، طرح اجراء ((I . D . E . A)) مقاله ارائه شده در سمینار همکاریهای دولت ، دانشگاه ، صنعت ، تهران دانشگاه امیرکبیر ۲۲ – ۲۴ آذرماه ۱۳۷۴ .۹ - ساحتی‌مهر ، عظیم ، ((نظریه زمان فاکتور گمشده در مکان و حرکت)) ، مقاله ارائه شده در سمینار علم لجستیک و کاربرد آن در سازمان ، تهران ـ دانشگاه امام حسین ۱۲ و ۱۳ دیماه ۱۳۷۴ .۱۰ – ساحتی‌مهر ، عظیم ، ((نظریه مدیریت مثلثی برای جابجائی T.M.T)) ، مقاله ارائه شده در سمینار مدیریت و رهبری در سازمان تهران ۱۳۷۵ .۱۱ - ساحتی‌مهر ، عظیم ، ((نظریه بایدها و نبایدها در تحقیق و توسعه)) ، مقاله ارائه شده در سمینار تحقیق و توسعه در واحدهای صنعتی وزارت صنایع ، مشهد ۶ و ۷ آذر ۱۳۷۵ .۱۲ - ساحتی‌مهر ، عظیم ، ((نظریه توان در محدودیت ناتوانی)) ، مقاله ارائه شده در نخستین کنگره تخصّصی استاندارد و بهبود کیفّیت در صنعت خودرو ، کرج مؤسسهٔ استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران ، ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ آذرماه ۱۳۷۵ .۱۳ - ساحتی‌مهر ، عظیم ، ((تئوری ارتباطات با مثلث مدیریت)) مقاله ارائه شده در چهارمین کنگره

سراسری همکاریهای دولت ، دانشگاه و صنعت برای توسعه ملی ، دانشگاه صنعتی امیرکبیر ، تهران در مورخه ۳۱/۲/۷۷ .۱۴ – ساحتی‌مهر ، عظیم ، ((نظریه محدودیتها در دست آوردهای آموزش عالی)) ، مقاله ارائه شده در سمینار ((نقش مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی در رشد و توسعه کشور)) تبریز دانشگاه آزاد اسلامی ۱۷/۱۲/۷۶ و ۱۸/۱۲/۷۶ .

نقش رهبری در تطبیق نظام آموزش با استراتژی های سازمان

... leadershipنظام های آموزش با چالشهای انطباقی روبرو هستند

چکیدهبسیاری از تلاش هایی که جهت تغییر و تحول آموزش ها واثر بخش نمودن نتایج آنها از طریق ادغام ، بهسازی ومهندسی مجدد انجام می شود به علت عدم توجه کافی به لوازم اقدامات انطباق پذیری با استراتژی سازمان با شکست روبرو می شوند. اغلب سازمان ها مرتکب یک اشتباه قدیمی شده و با تفاوت قائل نشدن بین چالش های انطباق پذیری و مسائل فنی می کوشند تا این چالش ها را بوسیله روشهای مدیریتی حل و فصل کنند. تبعات این اشتباه تا بطن فرایندهای آموزش گسترش می یابد و اغلب برنامه های به ظاهر مناسب در اجرا با شکست روبرو می شوند در حالیکه علت اصلی عدم موفقیت به درستی شناسایی نمی شود. در این مقاله فرایند تطبیق آموزش با استراتژی های سازمان و نقش رهبری آموزش در این همگرایی به تفصیل مورد بررسی قرار خواهد گرفت.مقدمهامروزه در اکثر سازمان ها، نظام های آموزش با چالشهای انطباقی روبرو هستند. تغییر و تحولات جوامع، بازارها، مشتریان، رقبا و مهمتر از همه دگرگونی های سریع فناوری، نظام های آموزشی را به تعیین و تبیین ارزش ها، تدوین یا توسعه استراتژی های جدید و فراگیری روش های اجرایی تازه وادارمی کند. معمولاً دشوارترین وظیفه نظام های آموزش در تامین دانش مورد نیاز، همگرایی آن با استراتژی سازمان است. اقدام برای انطباق پذیری زمانی ضرورت می یابد که نقش آموزش در توسعه کیفی عملکردهای سازمان به چالش گرفته شود، اهمیت ارزش های آن کم رنگ شود و دیدگاه هایی به ظاهر موجه و در عین حال متضاد در مورد آموزش شکل گیرد.زمانی که سازمان به طراحی مجدد خود می پردازد، یا هنگامی که به توسعه یا اجرای استراتژی های جدید اقدام می نماید، یا اینکه مدیریت ارشد از موثر نبودن نتایج آموزش ها شکایت می کند، چالش های انطباق پذیری شکل گرفته اند. این گونه چالش ها معمولاً منشاء سیستمی دارند و نمی توان برای آنها راه حل های آماده و از پیش تعیین شده تجویز نمود.جهت رفع مشکلات یاد شده، اگرچه تمرکز بر «مدیریت» برنامه های تدوین شده و اجرای موثر آنها حساس و حیاتی است، اما مهم تر از آن، نحوه «رهبری» نظام آموزش در همسو سازی اهداف و برنامه ها با استراتژی ها می باشد. با این وجود، سازمان ها به دلایل زیر در چرخش مدیریت به سمت رهبری با مشکلات جدی روبرو هستند.O برای چرخش یاد شده باید تغییری جدی در بنیان نگرش سازمان به مفهوم مدیریت- یعنی تمرکز صرف بر شخص مدیر برای ارائه راه حل- ایجاد گردد. در آموزشی که با چالش منطبق نبودن با استراتژی ها روبرو می باشد، وظیفه پیشبرد امور باید به شعور و خرد جمعی همه عوامل ذیربط سپرده شود.O تغییر همواره اضطراب آور است. تغییر رویکرد از مدیریت به رهبری مستلزم تغییر وظایف جاری به ایفای نقش های متفاوت، برقراری ارتباطات گسترده، اعتقاد به ارزش ها و رفتارهای جدید می باشد و این برای نظامی که ازدیرباز حفظ هنجارها و روش های جاری برایش مقدس می باشد کاری است بس دشوار که پرداختن به آن همواره مشکلات جدی را در استقرار رویکردهای تازه ایجاد نموده است.برای تبیین فرایند همگرایی آموزش با استراتژی سازمان، مفاهیم مدیریت و رهبری و مقایسه ویژگی ها و کارکردهای این دو در بخش اول مقاله تبیین خواهد گردید. در بخش دوم، ضرورت رهبری تغییرات در همگرایی با استراتژی ها مورد بحث قرار خواهد گرفت. بررسی کارکردهای رهبری در انطباق با استراتژی ها محور اصلی بخش سوم مقاله را تشکیل می دهد.در بخش چهارم نیز فرایند تطبیق مورد کنکاش قرار گرفته و از این منظر خطاها، موانع و مشکلاتی که در شکل دهی کاراثر گذار می باشند مورد بحث واقع شده است. در در پایان نیز جمع بندی و نتیجه گیری مباحث مطروحه ارائه خواهد

گردید.مدیریتمدیریت امری متفاوت از رهبری است و مهمترین ویژگی آن این است که در اجرای برنامه ها از یک چارچوب کاملاً رسمی تبعیت می نماید. مولف، مدیریت را فرایندی تعریف می نماید که طی آن برنامه های انطباق یافته با استراتژی سازمان، بطور موثراجرا و پایش می گردند. تحقق این فرایند مستلزم وجود رویکردی است که همه آنچه را که مدیر باید انجام دهد، برای وی آشکار سازد و بستر اقداماتش را صرف نظر از اینکه سازمان، در چه حوزه هایی فعال می باشد و دارای کدام نوع استراتژی است فراهم آورد. در حوزه آموزش، علاوه بر ایفای نقش های ارتباطی، اطلاعاتی و تصمیم گیری ، وظایف زیر را نیز می توان برای مدیر متصور بود:O مدیریت نظام آموزش (با تاکید بر دانش رهبری)O مدیریت افراد تحت پوشش (با تاکید بر علوم رفتاری)O و مدیریت دوره ها (با تاکید بر مدیریت علمی) [۱]برای اثر بخشی برآیند تطبیق با استراتژی ها، لازم است تا مدیر علاوه بر برنامه ریزی، سازماندهی، اجرا و ارزشیابی برنامه ها، نقش رهبری را در بهبود عملکرد نظام آموزش درک کرده و مهارت لازم را برای رهبری اثر بخش را بطور تمام و کمال بیاموزد.رهبریاز منظر آموزش رهبری یک «بصیرت و فهم» است و کمک می کند تا در شرایط پیچیده و متغیر محیطی نیازهای دانشی سازمان و قواعد پرداختن به آن به درستی شناخته شود، انتظارات جدید از مهارت های موردنیاز کارکنان درک گردد، ناپیوستگی های کسب و کار به روشنی مشخص شود و برای پاسخگویی به این شرایط، آموزش های موثر و ارزش آفرین خلق شوند. [۲]با این رویکرد، رهبری را می توان هنر تأثیرگذاری بر اهداف و برنامه ها از طریق همسازی با استراتژی ها و متشکل نمودن کلیه عوامل ذیربط، جهت تامین نیازهای دانشی سازمان تعریف نمود.رهبرعلاوه بر آگاهی از موضوعات تخصصی آموزش، نیازمند آن دسته از مهارت هایی است که بداند چگونه ارتباط برقرار کند؟ چگونه افراد مناسب را برگزیند؟ و یقین حاصل کند که سازمان دانش مورد نیاز خود را درست و به هنگام دریافت می نماید. بخشی از این مهارت ها ذاتی است، برخی از آنها در محیط های کاری فراگرفته می‌شوند و بخشی هم با کسب تجربه بدست می‌آیند . بر این اساس مهارت های ۷ گانه ذیل را می توان برای رهبر متصور شد:۱) قدرت ارتباط (ایجاد هماهنگی بین همه اعضای گروه)؛۲) ایجاد انعکاس(انعکاس منظم و مستمر فعالیت ها برای یادگیری و تقسیم یادگیری)؛۳) ادغام و همتراز سازی(قابلیت یکپارچه سازی اهداف و برنامه ها)؛۴) آگاهی محیطی(دانستن اینکه چه چیزی در خارج از سازمان اتفاق می افتد و چطور روی سازمان تاثیر می گذارد)؛۵) هوش عاطفی (درک تصویر بزرگتر از اینکه من در اینجا چه باید انجام دهم)؛۶) پرهیز از ابهام(ایجاد شفافیت در کار، ایجاد وضوح در اهداف)؛۷) انگیزش(ایجاد انگیزه و تشویق دیگران)؛ [۱]داشتن مهارت های یاد شده، رهبر را قادر می سازد تا بفهمد چه عواملی در دستیابی به اهداف موثر است و کدام یک موثر نیست و چرا، و چگونه عوامل موثر برای آموزش ارزش آفرینی می کنند؟ این بصیرت نسبت به عوامل تاثیرگذار در خلق ارزش، قدرت تشخیص ایجاد می کند. بدون این تشخیص، صرف منابع (مادی و غیرمادی) برای حصول اثر بخشی بی حاصل خواهد بود.ویژگی های مدیریت و رهبریمدیریت و رهبری دو سیستم عمل متمایز و مکمل هستند. هر یک کارکردها و فعالیت های خاص خود را دارا می باشند و برای موفقیت در محیط های پویای کسب و کار و دائماً در حال پیچیده تر شدن، یک ضرورت هستند. با این توصیف، می توان ویژگی های زیر را برای آنها برشمرد:۱) مدیریت،هنر پاسخگویی به نیازهای سازمان و انتظارات ایجاد شده از نظام آموزش می باشد و با اعمال آن می توان به میزان زیادی نظم و ثبات در ابعاد کلیدی مانندکیفیت و اثر بخشی ایجاد نمود.اما رهبری، سازگاری با تغییرات است.سرعت گرفتن تغییرات فناوری، بی نظمی بازارها، تغییرات ترکیب نیروی کار از مهمترین عواملی هستند که به این تغییرات که از الزامات اصلی بقا و رقابت موثر در محیط های نو به شمار می آیند دامن زده اند. [۳]۲) سازمان ها پاسخگویی به نیازهای آموزشی را در وهله اول با تعیین اهداف، تدوین جزئیات مراحل دستیابی به اهداف و سپس تخصیص منابع، مدیریت می کنند.در مقابل، رهبری به سوی تغییر سازنده با تعیین جهت(چشم اندازی از آینده اغلب دور) همراه با تدوین استراتژی هایی برای ایجاد تغییرات لازم در راستای دستیابی به آن چشم انداز آغاز می شود. [۳]۳) مدیریت، توانایی خود برای دستیابی به برنامه هایش را از طریق سازماندهی منابع،

بکارگیری افراد با تجربه، تفویض مسئولیت برای پیشبرد برنامه ها و طراحی سیستم کنترل و نظارت توسعه می دهد. اما فعالیت های رهبری در این سطح، شامل همسو کردن افراد است. این به معنای چرخش به سمت کسانی است که می توانند ائتلاف بین افرادی ایجاد کنند که قادرند چشم انداز یا آرمان را درک کرده و به دستیابی آن متعهد باشند. [۳][۴]در نهایت، مدیریت از طریق نظارت رسمی و غیر رسمی، از میزان دستیابی به اهداف پیش بینی شده اطمینان حاصل می نماید. ولی دررهبری،دستیابی به اهداف، مستلزم انگیزاندن و الهام بخشی است. یعنی در حرکت نگاه داشتن سازمان در جهت درست (علیرغم موانع اساسی که برای تغییر وجود دارد) از طریق تمسک به نیازها، ارزش ها و محرک های بنیادی، اما برآورده نشده ای که اغلب بکر مانده‌و مورد بهره برداری قرار نگرفتند. [۳]بررسی دقیق تر هر یک از این ویژگی ها به تصریح مهارت هایی کمک می کند که مدیران و رهبران به آنها نیاز دارند. البته این به معنای ایجاد تفوق در معانی وکاربرد مفاهیم مدیریت و رهبری بریکدیگر نیست. چرا که این دو نه تنها منافاتی با یکدیگر ندارند بلکه با اجماع آنها می توان فرایندها را به گونه ای سامان داد‌که در کوتاه ترین زمان ممکن، بیشترین اثر بخشی را برای سازمان حاصل نمایند.ضرورت رهبری تغییرات در همگرایی با استراتژی هانظام های آموزش به اعتبار نیروی انسانی، بودجه ، تجهیزات، فضای آموزشی و میزان حمایت مدیریت ارشد، به توسعه کیفی منابع‌انسانی پرداخته ودانش مورد نیاز سازمان را فراهم می آورند. اما صرف‌نظر از منابع در اختیار، می‌توان گفت پیروزی یا شکست برنامه ها، بیشتر در گرو« همگرایی با اهداف و استراتژی های سازمان» می باشد. در غیر این صورت، دوره های اثربخش یا هیچ گاه اجرا نشده و یا در رویارویی با موانع تحقق کامل پیدا نخواهند کرد. امروزه ۳ عامل اصلی، لزوم همگرایی آموزش با استراتژی ها را در انواع برنامه ریزی و متدولوژی های اجرایی ایجاب می نماید:۱) تحول ، در دنیای امروز،ثبات دیگر هنجار محسوب نمی شود. شتاب تحولات محیطی، باعث تغییرات مکرر قواعد کارو فرایندهای سازمانی شده است. اغلب کارشناسان اتفاق نظر دارند که در دهه های آینده، محیط کسب و کار حتی بی ثبات تر از این خواهد شد. این بی ثباتی مهمترین چالش سازمان برای بقا و پویایی محسوب گردیده و ضرورت آمادگی برای رویارویی با آن را ایجاب می نماید. به این منظور لازم است تا به این سوال پاسخ داده شود‌که سازمان تا چه اندازه از نیروهای توانمند و چند منظوره برخوردار می باشد. از طرف دیگر نیروهای کیفی پرورش نخواهند یافت مگر آنکه در نظام آموزش، انطباق با استراتژی سازمان(در مقایسه با وضعیت گذشته و نیاز سازمان) به سرعت اجرا شود. [۴][۲) اثربخشی ، عامل مهم دیگر، تشخیص میزان اثر بخشی برنامه ها است. چنانچه انگیزه اصلی از اجرای برنامه ها تقلید از سازمان های پیشتاز، پاسخگویی به رده مافوق سازمانی و یا جاذبه آموزش باشد، این حرکت از همان ابتدا محکوم به شکست است. اجرای موثر آموزش کار دشواری است و تنها راه حل پیشنهادی برای درگیر شدن با این دشواری ها، ایجاد باور جدی و عمیق به اثر گذاری آموزش در تامین نیازهای دانشی سازمان می باشد. تمایل به اثر گذاری باید از یک «ضرورت» اجتناب ناپذیر و نه یک «انتخاب» قابل عدول سرچشمه گیرد، ضرورتی که اغلب وجود دارد ولی به سادگی قابل درک نیست.ادامه حیات موثر نظام آموزش درگرو اثربخشی است. هر چه «آموزش» بتواند دانش مورد نیاز سازمان را با کیفیت‌تر و البته در زمان مناسب تامین نماید، می‌تواند به پویایی خود امیدوارتر باشد.

[۵]منبع: ۱. Charles R.Greer, Strategy and Human Resource: A general Managrial Perspective: united States, ۱۹۹۵.۲.Ann Langley, “The Roles of formal Strategic Planning” Long Range Planning, no۳, ۱۹۸۸۳.R.T Lenz &Marjorie Lyles,“Managing Human Resource Problems in Strategy Planning Systems”Journal of Business Strategy, no.۴(Spring ۱۹۸۶)۴.Marc G . SW. Human Resource Management.Publishing Company Boston ,۱۹۹۰۵.Chill, Tqom & sond & Lok, rethinking Training Needs Ananlysis,۱۹۹۹.۶.Cunnigham, B . Action Research and Organization Development, Westport, CT: Prayger.۱۹۹۳۷.Kaplan Robert S.,Building

Strategy Focused Organizations, With Balanced Scorecard, BSC Collaborative,۱۹۹۸.Ann Langley, “The Roles of formal Strategic Planning” Long Range Planning, no۳.(June ۱۹۸۸)*http://www.articles.ir/article۲۶۸۸.aspx

تفکر استراتژیک زمینه ساز نوآوری

بهزاد مشهدی کردی

امروزه تحولات روزافزون فضای کسب و کار ، دگرگونی سریع بازارها و افزایش رقابت پذیری سبب شده است تا بیش از گذشته نقش نوآوری در فرایند رشد و توسعه اقتصادی کشورها اهمیت یابد. نوآوری که بیانگر مفهومی «نو» است و دارای ابعاد گوناگون فنی، اقتصادی، جامعه شناسی و روانشناسی است، از جمله واژه هایی است که تعاریف متعددی برای آن ارائه شده است.در این مقاله که قسمت نخست آن روز سه شنبه از نظرتان گذشت، تعاریف متعددی از نوآوری بیان شد و مسائلی همچون عوامل موفقیت و انواع آن مورد بحث قرار گرفت. در ادامه قسمت پایانی این مقاله را می خوانید.با نقش و اهمیتی که نوآوری در فرایند رشد و توسعه کشور ها دارد، امروزه بستر سازی مناسب برای ایجاد و پرورش نوآوری از اهمیت و ضرورت حیاتی برخوردار شده است. بویژه آنکه امروزه با جهانی شدن اقتصاد و صنعت، سرعت نوآوری و ارائه محصولات جدید به قدری سریع گشته که تغییرات، ابتکارات و بهبود ها در بازارهای تولید و فروش به امری عادی مبدل شده است. در این شرایط شرکت ها یا باید به نوآوری بپردازند و یا این که محکوم به فنا هستند.یکی از عوامل بسیار مهمی که بستر و زمینه ایجاد و رشد نوآوری را فـراهم می آورد، ارزش ها و فلسفه مدیریت و میزان حمایت مدیریت ارشد سازمان ها از افراد ریسک پذیر و نوآور است. تحقیقات صورت پذیرفته در این زمینه نشان می دهد که وجود خصوصیاتی در مدیریت ارشد سازمان نظیر- تغذیه مالی برای شروع و راه اندازی طرح های نو - استفاده از ایده های جدید کارکنان- سازگاری ارزش ها و فلسفه مدیریت با نوآوری - اعتقاد به مدیریت مشترک - تحمل انحراف از قواعد- قدردانی از افراد ریسک پذیر و صاحب ایده - قدرت تصمیم گیری - قبول مسئولیت فعالیت های نوآورانه- پذیرش ریسک به عنوان خصیصه ای مثبت - تنوع در حمایت های مالی - و تجـربه نوآوری - می تواند در ایجاد و پرورش نوآوری بسیار مؤثر باشد.عامل مهم دیگری که بستر لازم را برای پرورش و رشد نوآوری فـراهم می آورد، ایجاد «تفکر استراتژیک» در سازمان است. تفکر استراتژیک در دو سطح فردی و سازمانی با جامعیت و دور اندیشی خاصی که ایجاد می کند از یک سو باعث درک بهتر کارکنان از سازمان و محیط فعالیت آن شده و منجر به خلاقیت های مکرر آنان می شود و از سوی دیگر زمینه ارتباطات و تعامل بیشتر بین مدیران و کارکنان را فراهم آورده و باعث بهره برداری از نبوغ و خلاقیت کارکنان در سازمان می شود.بنابه نظر «هراکاوس» تفکر استراتژیک همانند یادگیری دو حلقه ای است که یکی مفروضات موجود را به چالش وا می دارد و دیگری راه حل های جدید و نوآورانه را توسعه می دهد که در نهایت منجر به اقدامات بالقوه مناسب تری در سازمان می شود. بنابراین اگر یک سازمان بتواند به موقعیتی دست یابد که اکثر مدیران و کارکنان آن صاحب تفکری استراتژیک شوند و به مساله نوآوری نیز به طور استراتژیک بنگرند، در این صورت همواره وضعیت موجود را مورد سؤال قرار خواهند داد تا به موقعیت ها و راه حل های جدیدتر و بهتری دست یابند و در عین حال که خود دست به این کار می زنند از کسانی که به گروه آنان ملحق شود، حمایت نموده و آنها را هدایت خواهند کرد. با این روند، افراد چشم اندازی مطلوب برای سازمان و خود در آینده در نظر خواهند داشت و در قالب آن، شناختی بهتر از کل سازمان و محیط فعـالیت آن بدست خواهند آورد و برای دستیابی به چشم انداز مطلوب و تطبیق سازمان با محیط دست به خلاقیت و نوآوری خواهند زد.از جمله عوامل دیگری که در بستر سازی مناسب برای ایجاد و پرورش نوآوری تاثیر می گذارد، عوامل ساختاری و فرهنگی نظیر پیچیدگی، رسمیت، تمرکز و فرهنگ سازمانی است. اگر سازمان در

سطح افقی (تعداد مشاغل و وظایف) و یا در سطح عمودی (تعداد پست های مدیریتی) از پیچیدگی برخوردار باشد و ارتباطات سازمانی آن قانونمندتر و رسمی تر شود، امکان تعامل گروهی در سازمان به شدت تقلیل می یابد و این امر سازمان را از اهداف نوآوری خود دور می سازد. همچنین در شرایطی که سازمان از رسمیت بالایی برخوردار باشد، افراد آزادی عمل نداشته و کار ها از انعطاف قابل قبول و قابل تحمل برخوردار نیست که در نتیجه آن بروز رفتارهای خلاق و نوآورانه از جانب کارکنان سلب می شود. در مقابل چنانچه یادگیری، انعطاف پذیری و پذیرش خطر از سوی سازمان به عنوان اصول محوری شناخته شود و نیز کارکنان با توجه به استعداد و توان فکری و اجرایی خود از قدرت تصمیم گیری و قضاوت های شایسته برخوردار گردند و بتوانند به دور از تمرکز گرایی در زمان مناسب حرکت مناسب را طراحی و به مرحله اجرا در آورند، در این صورت زمینه برای به کارگیری خلاقیت های فردی در انجام امور بوجود خواهد آمد.«رابرت هیسریچ و مایکل پیترز» عوامل محیطی مناسب برای ایجاد و پرورش نوآوری را در چهار جنبه خلاصه می کنند. اول آنکه، سازمان متبوع می بایست بر مرزهای تکنولوژی اداره شود چرا که تحقیقات منبع اصلی موفقیت برای تحقق ایده های جدید در رابطه با محصولات هستند. دوم آنکه، تجربه کردن (آزمون و خطا) بایستی مورد تشویق قرار گیرد و اشتباهاتی که در طول مسیر توسعه و رشد تولیدات خلاقانه محصولات صورت می پذیرد، مجاز شمرده شود. عامل سوم، در دسترس بودن منابع شرکت است یعنی منابع مالی و نیروی انسانی بایستی به آسانی و به میزان کافی در اختیار نوآور قرار گیرد. و بالاخره عامل چهارم، حمایت مدیریت ارشد از فرد نوآور است به طوری که نوآور نباید نگران عدم تحقق هدف از پیش تعیین شده خود باشد، بلکه فعالیت نوآورانه وی می بایستی از حمایت همه جانبه مدیریت ارشد سازمان برخوردار باشد.«آلتشولر» با ارائه نظریه ای با عنوان تریز (TRIZ) معتقد است که برای این که نوآوری ایجاد یا پرورش یابد، لازم است که اصول، قواعد و تکنیک هایی رعایت گردد. لذا افراد با مجهز شدن به این قواعد و فنون می آموزند که چگونه می توان دست به نوآوری زد، فرایند نوآوری را پیش بینی کرد و در مسیر آن گام برداشت. از نظر «آلتشولر» اگر افراد این اصول و قواعد را که در همه نوآوری ها وجود دارد رعایت کنند، می توانند به یک نوآور تبدیل شوند و موجبات رشد و پروش نوآوری را فراهم بیاورند. پنج اصل مهم از اصول چهل گانه «تریز» شامل – حرکت در جهت رفع تضادهای موجود – تلاش در جهت ایده آل ها، کاهش ویژگی های منفی و افزایش مثبت ها– تلاش در جهت فهم و دستیابی به کارکردهای اساسی مورد نیاز، نه صرفا راه حل ها– تلاش در جهت استفاده بهینه از منابع در دسترس– و نگاه به مساله از تمامی زوایای ممکن – است.* نظام ملی نوآوریامروزه توسعه نوآوری حاصل فعالیت های جمعی و تعامل پیچیده بین بازیگران و نهادهای مختلف و روابط بین آنها است و موفقیت هر کشور در تقویت، توسعه و نهادینه کردن نوآوری شدیداً به نظام ملی نوآوری و ویژگی های آن بستگی دارد. از این رو از اواخر دهه ۱۹۸۰ به این سو نظام ملی نوآوری به عنوان یک رویکرد جدید در حوزه سیاستگذاری وبرنامه ریزی نوآوری مورد توجه اقتصاد دانان و سیاستگذاران کشور ها قرار گرفته است.«نظام ملی نوآوری» شبکه ای از نهادها، سازمان ها، و بنگا های عمومی و خصوصی است که در روابط متقابل با یکدیگر موجبات خلق، واردات، تعدیل و اصلاح، جذب و انتشار نوآوری را فراهم می آورند. سه رکن اساسی نظام ملی نوآوری شامل – بدنه اصلی (بنگاه های اقتصادی، دانشگاه ها، مراکز تحقیقاتی، پارک ها و مراکز رشد علمی و فناوری و سازمان های دولتی) – عناصر ساختاری (بازار رقابتی، زیرساخت های نوآوری، مشارکت و همکاری و دسترسی به اطلاعات) – و محیط پیرامونی (نظام مدیریتی کشور، فرهنگ نوآوری، سیاست ها و برنامه های دولت، مکانیزم های عملیاتی نظیر قوانین و مقررات، مالکیت فکری، سرمایه های ریسک پذیر، و نظام تعلیم و تربیت)– است. مهم ترین اقداماتی که باید در نظام ملی نوآوری صورت پذیرد تا فرایند نوآوری تکمیل گردد، شامل – سیاستگذاری کلی– انجام تحقیقات – توسعه نیروی انسانی– تسهیل و تامین بودجه تحقیقات و نوآوری – اشاعه فناوری – ارتقای کارآفرینی – و تولید کالاو خدمات– است.رویکرد «نظام ملی نوآوری» مبتنی بر زنجیره خلق، اشاعه و به کارگیری دانش تکنولوژیک است. اگر این زنجیره به هر دلیل گسسته شود، اهداف بلند

مدت توسعه تکنولوژی به خطر می افتد. این گسستگی می تواند ناشی از عدم حضور اجزای لازم یا عدم فعالیت مناسب هر یک از این اجزا یـا ارتباطـات نامنـاسب بین آنهـا باشـد. خروجی «نظـام ملی نوآوری» ایجـاد، اشـاعه و کاربرد فناوری است. بنابراین ویژگی اصـلی نظام مـذکور ارتقای توانمنـدی های نقش آفرینان به منظور تولیـد، اشاعه و کابرد فناوری است که دارای ارزش اقتصادی نیز باشد.نکته کلیدی در «نظام ملی نوآوری» توجه به سرمایه گذاری در دانش و جریان دانش بین عناصر اصلی نظام ملی نوآوری است و هـدف غایی آن نیز بهبود عملکرد اقتصاد مبتنی بر دانش و ایجاد بستر مناسب توسعه علم و فناوری است. باید توجه داشت که در نظــام ملی نوآوری هم اجزاء اصـلی نظـام و روابط بین آنها و هم اقـداماتی که هر یک از آنها و در مجموع انـــجام می دهنـد برای تحقق بخشیـدن به فراینـد نوآوری از مرحله خلق ایـده تا تجاری سازی و بازاریابی آن ضـروری است. بنابراین هدف اصـلی از ایجاد نظام ملی نوآوری اولاً تکمیل عناصـر و اجزای اصـلی نظام در صورت فقـدان یک یا برخی از آنها و ثانیاً تنظیم روابط مؤثر بین آنها است به نحوی که فراینـد نوآوری را تحقق بخشـد، نهـادینه کنـد، افزایش دهـد و نیز نوآوری هـای مقطعی و پراکنـده را به «جویبـار نوآوری» تبـدیل سـازد.در کشورهای در حال توسـعه و از جمله ایران بسیاری از اجزای نظام ملی نوآوری وجود دارد اما آنچه حائز اهمیت است، تکمیل عناصر تشکیل دهنده این نظام و برقراری ارتباط مؤثر بین اجزا و عناصر نظام نوآوری است. در این راستا عمده ترین مشـکل ارتباطی عناصـر تشـکیل دهنده نظام نوآوری در کشورهای در حال توسـعه و از جمله ایران شامل – ارتباط ضعیف بین دانشـگاه و صـنعت – ارتباط ضعیف بین آموزش های دانشگاهی و نیازهای صنایع – ارتباط ضعیف بین کاربران و تولید کنندگان – ارتبـاط ضـعیف بین صـنایع بـا یکـدیگر– و عـدم اطلاع بخش خصوصـی از امکانات و منابع دولتی – است. بنابر این نقش دولت در طراحی، سازماندهی و مدیریت نظام ملی نوآوری بسیار تعیین کننده است.دولت می تواند با ســیاستگذاری های مناسب روابط بین نهـــادهـای نظـام ملی نـوآوری را تسـهیل نمـوده و بر عملکرد بنگـاه هـای اقتصـادی بـویژه واحـدهای صـنعتی تـاثیر گـذارد. http://www.infosanat.com/Fa/?Page=ArticlesItem&ncID=۱&nID=۵۵*

کنترل و ارزیابی استراتژیک و عملیاتی

طبق دیـدگاه پیرس و برایسون تهیه کننـده: مجتبی لشـکربلوکی مشـخصات گزارش: گزارش درس کنـترل استراتژیـک انواع کنترل استراتژیـک چهـار نوع اساسـی کنترل استراتژیک عبارت انـد از: ۱ کنترل فرضـیات ۲ کنـترل اجرا ۳ نظـارت استراتژیک ۴ کنترل آگاهی¬های ویژه ۱ کنترل فرضیات کنترل فرضیه برای رسیدگی سیستماتیک و مداوم این است که آیا فرضیات تعیین شده در زمان برنامه ریزی و اجرا هنوز اعتبار دارنـد. فرضـیات کلیدی باید در طول فرایند برنامه ریزی معین شوند این فرضـیات باید ثبت شونـد. فرضـیات، در درجه سـخت بـا دو گروه عوامـل سـرو کار دارنـد: محیطی وصـنعتی •. عوامل محیطی: مؤسـسات بر عوامل محیطی کنـترل ندارنـد یـا کنـترل بسیار کمی دارنـد، امـا ایـن عوامـل برای مـوفقیت اسـتراتژی تـأثیر تعیین کننـدهای دارنـد. تـورم، تکنولوژی، نرخ بهره، مقررات، تغییرات اجتمـاعی/ جمعیت شناسـی نمونه هـایی از این عوامـل انـد •. عوامـل صـنعت: این عوامل برعملکرد شـرکتهای مربوط به همـان صـنعت تأثیر دارنـد این عوامل در صـنایع مختلف متفاوت انـد. ۲ کنترل اجرا مرحله عملیـات مدیریت استراتژیک در مجموعه ای از گامها، برنامه اجرا، سـرمایه گذاریها و حرکت های تعهد شده در طول یک دوره زمانی برای اجرای استراتژی قرار دارد. در به کـار بردن کنترل هـای اجرای متمرکز و نظـارت بر پیشـرفتهای استراتژیک دو رویکرد مفیـد وجود دارد: شـیوه نخست موافقت در مرحله زودرس فراینـد برنـامه ریزی دربـاره این است که کـدام پیشـرفتها، یـا مراحلی از آن پیشـرفتها عوامـل حیـاتی مـوفقیت اسـتراتژی یـا آن پیشـرفت می باشــند. رویکرد دوم برای نظـارت بر پیشــرفتهای استراتژیـک از سنجشـهای توقف/حرکت مرتبط به مجموعه¬ای از عوامل معنا دار زمان، هزینه، تحقیق و توسـعه، موفقیت و غیره مربوط به پیشرفتهای مشخص است. ۳ نظـارت استراتژیـک کنـترل فرضـیات و کنـترل اجرا ماهیتـاً کنـترل متمرکزانـد. نوع سوم کنـترل استراتژیـک یعنی نظـارت

استراتژیک برای زیر نظر گرفتن بخش وسیعی از رخدادهای درون و بیرون شرکت که پیشرفت استراتژیک مؤسسه را تهدید می کند تدوین می شود. نظارت استراتژیک باید حتی المقدور غیر متمرکز باقی بماند و به صورت فعالیت آزاد شناخت محیط طراحی شود. مکاتبات بازرگانی، گردهمایی های تجاری، مذاکرت و مشاهدات و قصد قبلی و بدون قصد قبلی همه منابع نظارت استراتژیک هستند. ۴ کنترل آگاهیهای ویژه کنترل آگاهی ویژه نیازمند به ملاحظه مجدد عمیق و غالباً سریع استراتژی بنیادی مؤسسه بر اساس یک رویداد اتفاقی و غیر منتظره است. نظام¬های کنترل عملیاتی انواع نظام های کنترل عملیاتی •: نظام¬های بودجه¬بندی • جداول زمانی • عوامل کلیدی موفقیت مراحل نظام های کنترل عملیاتی نظام¬های کنترل عملیاتی برای اثربخشی باید چهار مرحله عمومی را در هر کنترل بعد عمل طی نمایند: ۱ تعیین استانداردهای عملکرد ۲ اندازه گیری عملکرد واقعی ۳ تشخیص تفاوت با استانداردها ۴ تدوین اقدامات اصلاح یا تعدیل نظام¬های بودجه بندی فرایند بودجه طلایه دار یا صورت ابتدایی برنامه ریزی استراتژی است. بودجه بندی سرمایه ای به ویژه وسایل تخصیص منابع استراتژی را فراهم می نماید. بودجه درآمد به عنوان ابزاری برای کنترل اجرای استراتژی اهمیت ویژه ای دارد بودجه در آمد به عنوان ابزاری برای کنترل اجرای استراتژی اهمیت ویژه ای دارد. بودجه درآمد، یک سیستم پیش آگاهی زود رس درباره اثر بخشی استراتژی مؤسسه ایجاد می کند. برای کنترل استفاده از منابع سرمایه غالباً دو نوع بودجه دیگر نیز تدوین می شود: ۱ بودجه نقدی ۲ بودجه هزینه جداول زمانی جداول زمانی غالباً یک عامل کلیدی در موفقیت استراتژی هستند. زمانبندی صرفاً یک ابزار برنامه ریزی برای تخصیص منابع دارای محدودیت زمانی، یا تنظیم ترتیب فعالیتهای وابسته به هم است. عوامل کلیدی موفقیت عوامل کلیدی موفقیت حوزه هایی از عملکرد که باید توجه دایمی مدیریت به آنها معطوف باشد را تعیین می نماید. عوامل کلیدی موفقیت با تمرکز بر عملکرد داخلی عبارت اند از: ۱ – بهبود بهره وری ۲ – روحیه خوب کارکنان ۳ – بهبود کیفیت محصول / خدمات ۴ – افزایش درآمد هر سهم ۵ – رشد سهم بازار ۶– تکمیل تسهیلات جدید نظارت بر عملکرد و ارزیابی انحرافات نظام¬های کنترل عملیات به ایجاد استانداردهای عملکرد نیاز دارند. زمانی که استراتژی در دست اجراست پیشرفت نیزباید زیر نظر باشد و انحراف از استانداردها مورد سنجش قرار گیرد. نظام¬های پاداش ایجاد انگیزه برای اجرا و کنترل اجرا و کنترل استراتژی به فرد فرد اعضای سازمانی، به ویژه مدیران کلیدی بستگی دارد. ایجاد انگیزه دادن پاداش به عملکرد مطلوب افراد و واحدهای سازمانی عناصر کلیدی اجرای استراتژی اثر بخشند. طرحهای کوتاه مدت پاداشهای مدیران، معمولاً بر سود سال گذشته یا فصل گذشته اتکا می نمایند. این تمرکز صرف بر نتیجه نهایی در ترویج استراتژی جدید چهار ضعف عمده دارد: ۱ – نگاهش به گذشته است. ۲ – کانون توجه آن کوتاه مدت است. ۳ – عمدتاً به علت روشهای حسابداری متداول، سود و زیان استراتژیک در نظر گرفته نمی شود. ۴ – سرمایه گذاری زمان، پول در استراتژی آینده معمولاً تاثیر منفی دارد. نظام پاداش اثر بخش باید پاداشهایی داشته باشد که آفریدن عملکرد های بالقوه آینده و همچنین نتایج سال گذشته را کنترل و ارزیابی نماید. توصیه دیگری درباره تدوین نظامهای پاداش که تفکر بلند مدت استراتژیک و همچنین کوتاه مدت را پاداش می دهند استفاده از بودجه های استراتژیک است. محاسبه عملکرد محاسبه عملکرد سازمان یکی از فعالیتهای مهمی است که به هنگام ارزیابی استراتژی انجام می شود. هنگام محاسبه عملکرد سازمان، نتایج مورد انتظار را با نتایج واقعی مقایسه می کنند. نداشتن پیشرفت رضایت بخش در جهت تأمین هدفهای سالانه خود نشانه و دلیلی بر این است که باید اقدامات اصلاحی به عمل آید. معمولاً برای ارزیابی استراتژی از نسبتهای مالی شاخصهای کمی استفاده می کنند و استراتژیستها بدین وسیله می کوشند بین سازمان سه نوع مقایسه به عمل آورند. ۱ – مقایسه عملکرد شرکت در دوره های مختلف زمانی ۲ – مقایسه عملکرد شرکت با عملکرد شرکتهای رقیب ۳ – مقایسه عملکرد شرکت با میانگین صنعت برخی نسبتهای مالی که برای ارزیابی استراتژی مورد استفاده قرار می گیرد: ۱ - بازده سرمایه

۲- بازده حقوق صاحبان سهام

۳- سود ناویژه

۴- سهم بازار

۵- نسبت بدهیها به حقوق صاحبان سهام

۶- سود هر سهم

۷- رشد فروش

۸- رشد دارایی.

مدیریت استراتژی تکنولوژی

۸، ۰۷:۴۹

مدیریت استراتژی تکنولوژی

موضوع مقاله : ITاستراتژی تکنولوژیواحد پژوهش پایگاه اطلاعات صنعتی ایران

مقدمهتوان رقابت تجاری، دیگر یک انتخاب نیست، بلکه شرط بقاء و حضور در بازار جهانی است. تحقق اهداف سازمانی و رقابت موفق در محیط، به شدت متغیر تجاری، نیازمند تدوین استراتژی های مناسب و دقیق است و این مقاله به بحث پیرامون اصول مدیریت استراتژیک می پردازد. به نکات کلیدی در تدوین استراتژی تجاری و استراتژی تکنولوژی اشاره کرده و روشهای مفید در تصمیم گیری های استراتژیک را معرفی می کند و همچنین بر اهمیت پیوند استراتژی تکنولوژی با استراتژی تجاری تأکید شده است.منظور از استراتژی چیست؟استراتژی: شناخت اینده و برنامه ریزی برای آن است و ابزاریست که اهداف دراز مدت بواسطه آن قابل تحقق میباشد. استراتژی در مفهوم تجاری، فرمولی گسترده است که سازمان برای نیل به موفقیت، به کار می گیرد و برنامه و طرح لازم برای پیروزی در رقابت، به طور کامل و به تفضیل در آن منعکس می شود. تدوین استراتژی یک چالش مستمر است، از این رو، استراتژی در گام اول باید "محور" اصلی فعالیت های سازمان را تأئید کرده و سپس آنچه را که سازمان می تواند انجام دهد، تدوین نماید و فعالیت برنامه ریزی استراتژیک را نهادینه نماید. این امر به آنها کمک می کند تا بهتر رقابت کرده، و موقعیت خود را در بازار تقویت کنند. " مدیریت استراتژیک" ، فرایندی است که از سه بخش مهم و مرتبط به هم تشکیل شده است.۱- برنامه ریزی استراتژیک (شامل تعیین دورنمای استراتژیک و تدوین استراتژی است)۲- پیاده سازی استراتژیک: شامل فهرست تمام فعالیت هایی که باید صورت گیرند و تعیین و گماردن واحدهای عملیاتی مناسب برای پیاده سازی اقدامات اجرایی و پروژه های استراتژیک است که به تاکتیک ها و برنامه ریزی سیستماتیک (نظام مند) می پردازد.۳- ارزیابی استراتژیک : شامل معیارهای عملکرد، سازو کارهای بازخور، بهبود مستمر فرایند یادگیری سازمانی که امکان پالایش استراتژی و اصلاح طرحها و برنامه ها را فراهم می آورد.تدوین موفقیت آمیز استراتژی، به سازگار کردن منابع در دسترس سازمان و فرصت های موجود در محیط بستگی دارد. شناسایی نقاط ضعف و قوت داخلی و فرصت ها و تهدیدهای خارجی، گام مهمی در فرایند تدوین استراتژی است. تشکیل ماتریس نقاط ضعف و قوت، فرصت ها و تهدیدها، ابزار بسیار مفیدی برای این کار به شمار می رود که تحلیل گران می توانند عوامل مشخص شده در ماتریس SWOT را بازنگری کرده و چهار نوع استراتژی متفاوت تدوین نمایند.۱- استراتژی نقاط قوت – فرصت (SO)، که سازمان با بهره گیری از نقاط قوت خود می کوشد تا از فرصت های خارجی نهایت استفاده را ببرد.۲- استراتژی های نقاط ضعف – فرصت ها (WO) که سازمان تلاظ می کند تا با استفاده از فرصتهای موجود، بر نقاط ضعف خود غلبه کند۳- استراتژی های نقاط قوت و تهدیدها (ST) که سازمان از نقاط قوت خود بهره می گیرد تا تهدیدهای خارجی را دفع کرده و از آنها دوری گزینند. ۴- استراتژی نقاط ضعف – تهدیدها (WT) که سازمان رویکردهای مناسبی اتخاذ می کند تا

نقاط ضعف خود را کاهش داده و از تهدیـد های خارجی دوری نماید، سـلول های ماتریس WT , ST, WT, SO مبین استراتژی هایی است که سازمان می توانـد مناسب ترین استراتژی را انتخاب کرده و برای خود استراتژی مناسبی را ارزیابی و تـدوین کنـد. در این میـان می توان شـاخص هـا و معیارهای مطلوب را با استفاده از مقیاس وزنی (همچون مقیاس لیکسرت)، این کار را به صورت کمی انجام داد و بر اساس آن مقیاس، به آنها امتیاز داد. میانگین امتیازهای هر استراتژی می توانـد به عنوان راهنما در انتخاب گزینه بهینه مورد استفاده قرار گیرد. تـدوین استراتژی تکنولوژی:مـدیریت تکنولوژی زمانی موفق خواهد بود که میان استراتژی کسب و کـار و استراتژی تکنولوژی، ارتبـاطی مناسب برقرار شود. استراتژی تکنولوژی، همانا بکارگیری، توسعه و نگهـداری کلیت دانش و توانـایی شـرکت است. گرچه تکنولوژی عامـل بسیار مهمی به شـمار می رود، ولی به تنهـایی برای تضـمین موفقیت کسب و کار، کـافی نیست. کسب و کـار موفق، همانـا یکپـارچه سـازی نوآوری تکنولوژی با تولیـد، بازاریابی،مالی و نیروی انسانی در راسـتای تحقق اهـداف تعیین شـده است. پورتر پیشـنهاد می کند که در تدوین استراتژی تکنولوژی، مراحل زیر طی شود: ۱- شناسایی تمامی تکنولوژی، تکنولوژی هـای فرعی و متمایز کننـده زنجیره ارزشـی ۲- شـناسایی تکنولوژی های سایر صـنایع یا تکنولوژی هایی که هنوز مراحل توسعه را می گذراننـد و از این پتانسـیل برخوردارنـد که در زنجیره ارزشـی مورد استفاده قرار گیرنـد ۳- تعیین مسیر تغییرات تکنولوژی های کلیـدی و تغییرات بالقوه تکنولوژی ۴- تعیین اینکه کـدام تکنولوژی هـا، بیشترین تأثیر را بر مزیت رقابتی و ساختار صـنعت بر جای می گذارند. ۵- ارزیابی توانایی های نسـبتی شـرکت در تکنولوژی های مهم و هزینه بهبود آنها ۶- انتخاب استراتژی کلی رقابتی شرکت را تقویت کند. ۷- باید استراتژی های تکنولوژی تمام واحدهای کسب و کار، در سطح بالای سازمان حمـایت شونـد.مسیر حرکت اسـتراتژی:ماشـین تـوان رقـابتی و خلق ثروت را می توان به صورت مونتـاژ قطعـات در نظر گرفت:۱) تدوین استراتژی با جهت گیری مشـخص،۲) بکارگیری قابلیت های تکنولوژیک،۳) رسـیدن به سطح بالایی از بهره وری ،۴) انجام فعالیت های تهاجمی و پیگیر در بازاریابی. جهت گیری استراتژیک، امری حیاتی برای موفقیت هر سازمان است. تنظیم و مشخص کردن جهـت، به تغییرات تکنولـوژی مـا نیازهـای مشتریـان و عوامـل محیطی، بسـتگی دارد. مفهـوم اساسـی و زیر بنـایی در تـدوین استراتژی تکنولوژی، همانا "قابلیت محوری" است. ساخت محصول یا خدمتی که برای مشتریان، ارزش منحصـر فردی داشـته باشد، مثالی از یک قابلیت فنی محوری است . مثال دیگری از قابلیت های محوری سازمان، زیر ساخت آن است که زمینه مؤثر و کارآمد مـدیریت عملیات را فراهم می آورد همچنین قابلیت محوری می توانـد دانش مـدیریت یا مهارت کارکنان سازمان، باشـد. شـرکت بویینگ یکی از غول های هواپیما سازی ، فعالیت های تولیـدی و کسب و کار بسـیار موفقی دارد. اما این شـرکت قابلیت محوری خود را در یکپـارچه سـازی سیسـتم های بزرگ، طراحی و تولیـد مؤثر دانش مشتریان خود متمرکز کرده است. قابلیت های محوری هر سازمان به محصولاتی محوری تبـدیل می شونـد که می تواننـد در قالب یک یا چنـد محصول نهایی ظاهر شوند. این محصولات نهـایی سازمـان را به مشتریان متصل می کنـد . مـدیریت بایـد قابلیت های محوری شـرکت را به مثابه مزیت خاص بدانـد و ستراتژی تکنولـوژی کسـب و کـار را حـول ایـن قـابلیت تـدوین کنـد.- روشـی کلی برای شـناسایی [(core Technical Competencies) CTC] قـابلیت توانـایی های محوری فنی- این فراینـد، سیستماتیک و جامع بوده، نیازمنـد مشارکت گروه زیـاد و متنوعی از پرسـنل است. و در فعالیت های تحلیلی مربوطه، خلاقیت و دقت را با هم می طلبـد. هنگامی که این فرایند بخوبی پیاده شود، زمینه بسیار مستحکم و منـاسبی برای قابلیتهـای آتی فراهم می آورد، مزایـای جانبی فراوانی از آن حاصل می شود و چندین دستاورد ارزشـمند را نیز به دنبال دارد •.فهرستی از تمام توانمندی های فنی شرکت و شناسایی توانمندی هایی که در بخش های مختلف شـرکت، تکرار شده است •.ارزیابی تمام نقاط ضعف و قوت تکنولوژیکی شـرکت •.فهرستی از توانایی های تکنولوژیکی حیـاتی شـرکت •شـناخت قـابلیت هـای محوری بـالقوه و موجود در شـرکت و الگو برداری مقـایسه ای از برترین های خارج از کشورمرحله ۱) شروع برنامه "ایجاد گروه راهبری و تیم های کاری و برگزاری جلسات شروع کار" یک شروع موفق، قدم

مهمی در موقیت کل برنامه است. در اولین جلسه تیم کاری، مدیر برنامه باید خلاصه ای از کل برنامه را توضیح داده و مباحثات اولیه در مورد ساختار هرست توانمندی های شرکت را هدایت می کند. شکل طبیعی هرست توانمندی ها، به صورت یک ماتریس بزرگ است. این ماتریس، شامل هرست طبقه بندی شده توانمندی های تکنولوژیکی شرکت و ستون های دیگری است که از آنها برای امتیاز دهی به هر یک از توانمندیها (با توجه به شاخص های مختل ارزیابی) استاده می شود . تیم باید تصمیم بگیرد که از کدام طبقه بندی استاده کند. به عنوان مثال، طبقه بندی ها می توانند خیلی ساده به صورت ۱) علوم کاربردی ۲) طراحی و توسعه ۳) توانایی های ساخت باشند.مرحله ۲) تهیه هرست توانمندی ها " تهیه هرست اولیه، جمع آوری و جمع بندی کلیه ورودی ها ونهایی کردن هرست توانمندی ها" اهدا این مرحله عبارت است از نهایی کردن ساختار کار و محتوای هرست تایید شده شاخص های ارزیابی و سپس آغاز تعری دقیق روش ارزیابی. استاده از یکی از نرم ازارهای صحه گسترده یا بانک اطلاعاتی به انجام این راینـد کمک می کند. تیم کاری باید شاخص های ارزیابی را مورد توجه قرار داده و تصمیم بگیرد که از کدامیک استاده کند و چگونگی انجام ارزیابی را نیز مشخص کند . اهدا، محدوده و بازه زمانی تعیین شده برای عالیت های اولیه، در پاسخگویی به این سؤالات تأثیر گذار خواهد بود. برای ارزیابی "نقاط قوت و حیاتی بودن" از رایند های مجزایی استاده شود. و گزینه های مختل را لحاظ کرده پیشنهادات و توصیه های خود را تدوین و برای گروه هدایت کننده ارسال کند.مرحله۳) ارزیابی توانمندی ها "ارزیابی تمامی موارد با استاده از مقیاس های اندازه گیری انتخاب شده برای تعیین نقاط قوت و اهمیت هر یک" خروجی و ماحصل این مرحله، هرستی نهایی مجموعه جامعی از توانمندی ها و ارزیابی ها (از همه مهم تر)، شناسایی توانمندی های تکنولوژی حیاتی شرکت است. محور اصلی اقدامات اولیه، ارزیابی نقاط قوت است. استاده از پرسش نامه، می تواند مؤثر و کارآمد باشد. نتایج توسط اعضای تیم ثبت و بررسی می شود و در صورت نیاز، از مصاحبه ها و پرسش نامه های دیگری جهت تکمیل اطلاعات استاده شود. آنگاه تیم باید تصمیم بگیرد که به هر توانمندی چه امتیازی تخصیص دهد. تکنیک های آماری در تحلیل پاسخ ها مید واقع می شود. تیم کاری می بایستی اثر هر یک از توانمندی های تکنولوژیکی را بر توان رقابت شرکت بررسی و ارزیابی های غنی و منطقی انجام دهد. پس باید برنامه های استراتژیک علی سازمان را مطالعه کنند. نتایج به شدت مورد نقد قرار گرته و تعدیل می شود.مرحله ۴) شناسایی قابلیت های کاندید "تست انواع مختل توانمندیهای حیاتی مکمل، تدوین لیست احتمالی قابلیت های محوری" چالش تیم کاری در مرحله ۴ استاده از دانش و داده های جمع آوری شده در مراحل ۲و۳ جهت شناسایی هر چه بیشتری از توانایی های محوری نی (تکنولوژی حیاتی) کاندید است نتایج حاصل، باید هرستی بلند بالا از حوزه های تخصصی تکنولوژیکی آتیه دار باشد که بتوان آنها را به عنوان CTC یا قابلیت توانایی های محوری نی شرکت مورد آزمون و ارزیابی قرار داد مشخصات CTC ، مورد بازنگری، یکپارچه سازی و پالایش قرار می گیرد، خروجی این هرستی از CTC های متمایز است و مبنای کارهای آتی به شمار می روند. مرحله ۵) تست قابلیت محوری کاندید "اعتبار سنجی CTC ها: به مزیت رقابتی – ارزش ادراکی مشتری – میزان دشواری تقلید – امکان ورود به بازار های دیگر" هرست CTC های ارزشمند (از آنجایی که تمام CTC های بالقوه و بالعل سازمان را در خود دارد)، از اهمیت وق العاده ای برخوردار است. باید این هرست با گروه هدایت کننده مورد بازنگری کامل قرار گیرد . گروه هدایت کننده نیز باید مدیر برنامه را راهنمایی کند که کدام CTC (اگر اساسا" موری باشد) ، را در مرحله مورد توجه خاص قرار دهد یا به کلی حذ کند چون این CTC ها ارزشمند بر توانمندی های حیاتی علی شرکت جا شده اند.مرحله ۶) ارزیابی موقعیت قابلیت محوری "تحقیق پیرامون برداشت بیرون از شرکت نسبت به قابلیت ها و ازودن یاته ها ونتایج آن به ممیزی توانمندی های داخلی" در این مرحله نهایی مشخص می شود که شرکت، کدامیک از CTC های ارزشمند خود را در مالکیت دارد. موقعیت نسبی شرکت در هر یک از CTC ها چگونه است. بهترین سازمانهای خارجی که باید برای الگو برداری مقایسه ای مورد توجه قرار گیرد و همچنین کارهای که باید صورت

گیرد تا مالکیت شرکت بر CTC های بالقوه اش محفوظ بماند، از مواردی است که در این مرحله روشن می شود. شناخت قابلیت های فنی محوری موجود و حوزه هایی که پتانسیل تبدیل شدن به CTC را دارند، ارزشی فراوان دارد، به نحوی که می تواند مبنای تدوین استراتژی تکنولوژی در کل سازمان باشد.

http://www.tolueco.com/Tolue/article.asp?Ln=FA&Page=۱۴۲*

استراتژی و ارزش

دکتر وفا غفاریان

چکیده آنچه مدیران برجسته را متمایز می‌سازد، دانش آنان در مورد نظریه‌های علمی و یا مهارت در به کار گیری ابزار و متدولوژی‌های روزآمد مدیریتی نیست.

اغلب مدیران پیشتاز، با" نگرش "ساده و در عین حال عمیق خود، در صنعت تحول آفریده‌اند. این نگرشها در عبارت و مفهوم با هم متفاوت هستند، ولی همه آنها به گونه ای چگونگی خلق" ارزش "برای مشتریان را بیان می کنند". ارزش "در ادبیات مدیریتی امروز جایگاه ویژه‌ای یافته است؛ در مباحث استراتژی این مفهوم کارکرد اصلی استراتژی در مقابل مشتری به شمار می‌آید، در الگوهای بازاریابی و مدیریت بازار، مفهوم" ارزش "جایگاه کلیدی دارد و در مهندسی ارزش، این مفهوم برای ارتقای بهره‌وری عملیاتی سازمانها به کار گرفته می‌شود. توجه به شرایط عمومی" محیط رقابتی "کاربرد این مفهوم را فراتر از محیط کسب و کار، به حوزه‌های سیاسی و میدانهای ورزشی توسعه می‌دهد. این مقاله به تشریح مفهوم ارزش در رابطه با موفقیتهای استراتژیک می‌پردازد و طی آن تلاش می کند تا با توصیف چگونگی شکل گیری مزیت رقابتی حاصل از ارزش، نگرش مؤثرتری برای اداره بنگاه‌ها فراهم کند. معرفی موضوع همه شما شرکت بی‌ام‌و (BMW) را می‌شناسید. اغلب شما با شرکت معتبر رولکس (Rolex) نیز آشنایی دارید. آیا فکر می کنید که شرکت بی‌ام‌و برای مشتریان خود، خودرو و رولکس ساعت تولید می کند؟ آیا تصور شما این است که مشتریان این دو شرکت برای خودرو و ساعت پول خود را به آنها می‌پردازند؟ آیا به نظر شما اصولاً آنچه این دو شرکت برای مشتریان خود تولید می کنند متفاوت است؟ اگر پاسخ شما به این سه سؤال مثبت است زمان آن رسیده تا نگرش تازه‌ای را تجربه کنید؛ همه تولیدکنندگان کالا و خدمات تنها چیزی که برای مشتریان خود تولید می کنند"، ارزش "است و کالا و خدمات تنها وسیله‌ای برای رساندن این ارزش به مشتری است. در مقابل، آنچه تولیدکنندگان از مشتریان خود دریافت می کنند، رضایت و وفاداری است و مقدار پول دریافتی تنها نشانه‌ای از میزان رضایت آنان به شمار می‌آید. در این نگرش آنچه در کسب و کار به صورت تبادل پول با کالا ـ و خدمات انجام می‌شود، تنها نمادی از موضوع است و مفهوم جوهری کسب و کار مبادله ارزش در مقابل رضایت مشتری است. (شکل ۱) این شیوه نگرش چند مفهوم اساسی به دنبال خود دارد که هر یک پنجره‌ای جدید پیش روی ما می گشاید: وحدت هدف در نگرش سنتی، اهداف سازمانها متناسب با ماهیت و ماموریت آنها با هم متفاوت است. بدین ترتیب موفقیت در بنگاهها با شاخصهای اقتصادی، در سازمانهای غیرانتفاعی با معیارهای اجتماعی و فرهنگی و در سازمانهای سیاسی با شمارش آرای ذی‌نفعان سنجیده می شود. نگرش ارزش محور به ما نشان می‌دهد که در همه این موارد کافی است که برای مشتری ارزش بیشتری (نسبت به رقیب) خلق شود و دستیابی به این هدف واحد (خلق ارزش بیشتر از رقیب برای مشتری) به صورت طبیعی لایه نمادین اهداف سازمانها (اهداف اقتصادی، اجتماعی و سیاسی) را محقق می‌سازد. با این نگرش همه سازمانها محصول مشابهی تولید می کنند (ارزش) و همه در انجام ماموریت خود هدف واحدی (خلق ارزش بیشتر برای مشتری) را دنبال می کنند. نگرش جدید کمک می کند تا الگوی فعالیت سازمانهای مختلف، به الگوی یکپارچه، بامعناتر و عمیقتری ارتقا یابد. جک ولش مدیر عامل سابق جنرال الکتریک: بالاترین مزیت رقابتی؛ قابلیت یادگیری از محیط و تبدیل سریع آن به عمل است.

بازار رقابتی ارزش همه مدیران با مفهوم و کارکرد بازارهای کالا، سرمایه و پول آشنا هستند. آنچه این نگرش به این حوزه‌ها اضافه می کند، بازار رقابتی ارزش است. در بازار ارزش، تولیدکنندگان کالا ـ و خدمات، سرمایه و پول، همه تلاش می کنند تا با خلق ارزش بیشتر برای مردم سهم بالاتری در سبد منابع آنان به خود اختصاص دهند. منطق بازار ارزش این است که انسانها منابع خود را صرف چیزی می کنند که ارزش بیشتری برای آنان به همراه دارد. این منطق به روشنی توضیح می‌دهد که چرا تعداد افرادی که منابع اولیه خود را صرف خرید خانه مسکونی می کنند. به مراتب بیش از کسانی است که در اولین گزینه خرید ویلای تفریحی را ترجیح می‌دهند (با اینکه قدرت خرید لازم برای تملک این دو در یک محدوده است) و چرا منابع مازاد خانوارها در میان گزینه‌های پس‌انداز بانکی، بازار سهام، خرید و فروش طلا و سیم کارت تلفن همراه جابه‌جا می‌شود. نگرش جدید نشان می‌دهد که فرصتهای اصلی کسب و کار در مناطق پرارزش (برای انسانها) نهفته است و فعالیتی در سبد منابع خانوار سهم بیشتری را به خود اختصاص می‌دهد که ارزش بیشتری برای آنان بیافریند. استراتژی و ارزش استراتژی رویکردی است که سازمان را به منظور بهترین پاسخگویی ممکن به عوامل محیطی (فرصتها و تهدیدها) هدایت می کند. حاصل این رویکرد، خلق مزیت رقابتی برای سازمان است. مزیت رقابتی عاملی است که سبب ترجیح سازمان بر رقیب توسط مشتری می‌شود و این امر صرفاً از طریق خلق ارزش (بیشتر از رقیب) برای مشتری قابل تحقق است. این مفهوم، حلقه اتصال ارزش با مزیت رقابتی و استراتژی را برقرار می‌سازد؛ بنگاهها چنانچه به دنبال سهم بازار بیشتر، بازده سرمایه بالاتر و سودآوری بیشتر از رقیب هستند، باید برای خود مزیت رقابتی ایجاد کنند و مزیت رقابتی، تنها از طریق خلق ارزش بیشتر برای مشتری ایجاد می‌شود. ارزش چیست؟ ارزش از دیدگاه مشتری عبارت است از مجموعه فایده‌هایی که از یک محصول (کالا ـ یا خدمات) نصیب او می‌شود، منهای کلیه هزینه‌هایی که از این بابت متوجه او می‌شود. واژه هزینه در این تعریف مفهوم گسترده تری از معنای اولیه آن دارد؛ قیمت اولیه، هزینه بهره‌برداری، هزینه نگهداری، هزینه‌های روحی، هزینه‌های اجتماعی، هزینه زمانی و هزینه انتظار برخی از مصادیق هزینه در این تعریف هستند. در مفهوم کلی هر آنچه برای مشتری نامطلوب باشد و به منظور دستیابی به کالا یا خدمات مورد پذیرش او قرار گیرد، هزینه محسوب می‌شود. در نقطه مقابل، فایده از دید مشتری مطلوبیت هایی است که از دسترسی به محصول (کالا و خدمات) نصیب او می شود. در این تعبیر، فایده نیز محدوده گسترده‌ای را شامل می‌شود؛ خصوصیات و ویژگیهای محصول، تطابق آن با نیاز واقعی مشتری، کیفیت محصول، خدمات جانبی، و تشخص حاصل از تصاحب محصول، مثالهایی از فایده های ارزش آفرین یک محصول هستند. ارزش برای مشتری از مقایسه مطلوبیتها (فایده) و نامطلوبها (هزینه) ایجاد می‌شود. (شکل ۲) چند خصوصیت، این مفهوم ساده را در عمل با پیچیدگی توام می کند. اولین خصوصیت، ماهیت پویا و متغیر ارزش است. ارزش از دید مشتری در بازارهای مختلف متفاوت است. عواملی که برای یک بازار با سطح درآمد، الگوی مصرف و فرهنگ اجتماعی خاصی مطلوب به شمار می‌آید، ممکن است برای بازاری با خصوصیات متفاوت نامطلوب باشد. برای رفع این مشکل بخش‌بندی بازار راهکاری مؤثر است. پیچیدگی دوم تغییرات ارزش در طول زمان است. مصادیق مطلوبیت (و نامطلوب بودن) در طول زمان تغییر می کند. پایبندی به عوامل موفقیت گذشته الزاماً برای امروز موفقیت ساز نخواهد بود. این واقعیت وجود ساز و کارهای مستمر مطالعه و شناخت بازار را امری الزامی می‌سازد. هر چه تحولات محیطی سریعتر و عمیقتر باشد، این پیچیدگی بیشتر و ساز و کارهای مؤثرتری مورد نیاز خواهد بود. آکیو موریتا بنیانگذار شرکت سونی: کار من فراهم کردن شرایطی است که انسانها با درک عمیق از مفهوم کار گروهی گردهم آیند و کشش درونی و ظرفیتهای فنی خود را تجربه کنند. پیچیدگی دیگر، شناخت مطلوبیتهای مشتری است. در بسیاری از موارد روشهای ساده مطالعه بازار از جمله نظرسنجی، مصاحبه و پرسشنامه قادر نیستند تا از لایه سطحی ادراکات مشتری عبورکنند و به عمق نیاز و مطلوبیتهای او دست یابند. برخی از نیازها پنهان هستند و حتی خود مشتری نیز آنها را نمی‌شناسد. کشف نیازهای پنهان چنانچه بدرستی انجام گیرد، دنیایی از فرصت را پیش روی سازمان می گشاید. درک عمیق مفهوم ارزش و رابطه آن با استراتژی نگرش

جدیـدی را برای مـدیران ایجـاد می کنـد. حـال، یـک سؤال اساسـی پیش روی مـدیران این است که چگونه از این مفاهیم در عمل (برای دستیابی به مزیت رقابتی و موفقیت استراتژیک) استفاده کنند. یک ابزار مؤثر در این رابطه" تحلیل بازده ارزش "است. تحلیل بازده ارزش تحلیل بازده ارزش کمک می‌کنـد تا فعالیتهای سازمان در راسـتای خلق ارزش بیشتر برای مشتری (و مزیت رقابتی برای سازمان) مدیریت شوند. برای این تحلیل ابتدا یک معیار معرفی می‌شود؛ بازده ارزش به صورت میزان ارزش ایجاد شده برای مشتری به ازای یک واحد هزینه برای سازمان تعریف می‌شود. (شـکل ۳) مایکل دل بنیانگذار شـرکت کامپیوتری دل: ما امپراطوری خود را از طریق کشف فرصـتهای نوآوری ساخته‌ایم. همیشه فرصـتهایی برای متمایز بودن وجود دارد. در عمل برای تعیین ارزش از دیدگاه مشتری" میزان پولی که مشتری آمـاده است برای یـک ویژگی به سازمـان بپردازد "سـنجیده می‌شود (ارزش تبـادلی). بر اسـاس این معیـار، ویژگیهـای یـک محصول (کالاـ یا خـدمات) برحسب بازده ارزش به دو گروه پربازده و کم‌بازده تقسیم می‌شود. ویژگیهای پربازده آنهایی هسـتند که ارزش تبادلی آن برای مشتری به نسبت هزینه انجام شده برای ایجاد آن توسط سازمان بالاتر از دو باشد و در نقطه مقابل ویژگیهای کم بازده فعالیتهایی هسـتند که ارزش تبادلی آن نتواند هزینه ایجاد آن را بخوبی پوشـش دهد. (شـکل ۳) لازمه این کار شـناخت مطلوبیتهای مشتری است. بدون این شناخت هیچ موفقیتی در کار نخواهد بود. تحلیل بازده ارزش، مدیران را در راسـتای شـناخت عمیقتر و مؤثرتر نیازهـای واقعی مشتری و همچنین قابلیتهـا و پیش‌رانه‌هـای هزینه ای سازمان هـدایت می‌کنـد و نشان می‌دهـد چه فراینـدها و فعالیتهایی در ارتباط با ویژگیهای پربازده (و یا کم‌بازده) قرار دارنـد. توانمندسازی استراتژیک سازمان بعد از مرحله شناخت، حرکت بر مبنای شناخت، کاری منطقی و قابل توصیه است. منطق عمومی این حرکت، انتقال منابع سازمان از حـوزه کم‌بـازده به حوزه پربـازده است. این اقـدام چنـانچه به نحو صـحیحی انجـام گیرد، سـبب می‌شود تـا سازمـان منـابع خود را بر فعالیتهـای ارزش آفرین برای بـازار متمرکز کنـد و توانمنـدی استراتژیـک خود را (در خلق ارزش برای مشتری و مزیت رقـابتی برای سازمان) افزایش دهـد. این امر کلیه منابع مادی (تجهیزات، امکانات، نقـدینگی، فناوری) و غیر مادی (منابع انسانی، هیجانات روحی سازمان، راستای توجه مدیران ارشد) را در بر می‌گیرد. (شکل ۴) خارج کردن منابع از حوزه کم‌بازده (جایی که برای سازمان هزینه زیاد و برای مشتری ارزش کمی به همراه دارد) سـبب کاهش هزینه‌ها و قیمت محصول و تمرکز آن بر حوزه پربازده (جاییکه ارزش ایجـاد شـده برای مشتری بمراتب بیش از هزینه ایجاد شـده برای سازمان است)، و افزایش مطلوبیت و فایـده محصول از منظر مشتری می‌شود. این دو حرکت به افزایش ارزش محصول (از دید مشتری) می‌انجامد. بدین ترتیب فعالیتها و محصولات سازمان در راسـتای خلق ارزش بیشتر برای مشتری و ایجـاد مـزیت رقـابتی برای سازمـان مـدیریت می شود. جمع‌بنـدی سازمانهـا چنانچه به دنبال مزیت رقابتی و موفقیتهای استراتژیک هسـتند بایـد (بیش از رقیب) برای مشتری ارزش بیافریننـد. آنان در مقابل این خلق ارزش، رضایت و وفاداری مشتریان را تصاحب خواهند کرد. توسـعه سـهم بازار و افزایش بازده سرمایه تبعات طبیعی این حرکت خواهد بود. سازمانها برای خلق ارزش (بیش از رقیب) بایـد منـابع خود را از فعالیتهـای" کم‌بـازده "به فعالیتهـای" پربـازده "انتقـال دهنـد. این امر مسـتلزم شنـاخت عمیـق مطلوبیتهـای مشـتری و سـنجش بـازده ارزش ویژگیهـای محصـول در صـنعت است. محصولی برای سازمـان موفقیت استراتژیک به همراه دارد که تمامی و یا اغلب مشخصه‌های آن از حوزه پربازده باشد. چنین محصولی منشأ تبادل میزان قابل توجهی از ارزش در مقابـل رضـایت و وفـاداری مشتری خواهـد بود. سازمانهـا برای خلق ارزش بایـد منـابع خود را از فعالیتهـای کم بازده به فعالیتهای پربازده انتقال دهنـد. با این نگرش سه توصـیه اساسـی برای مـدیران وجود دارد: توصـیه اول: از طریق مطالعه بازار و تعامل موثر بـا مشتری، مطلوبیتها و عوامل ارزش آفرین از دیـد مشتری را شـناسایی کنیـد. بـدون این شـناخت حرکتهای سازمان کور و در اغلب موارد کم‌اثر خواهد بود. شـناخت نیاز واقعی مشتری، تشخیص صحیح نیاز پنهان بازار و درک عمیق مطلوبیتهای یک محصول از دید مشتری، ابعاد مهم این شناخت را تشکیل می‌دهند. توصیه دوم: با توجه به مطلوبیتهای مشتری، برای ویژگیهای اصلی محصول خود در مقابـل رقبای اصـلی، شاخص بازده ارزش را محاسـبه و آن را به صورت مقایسه‌ای تحلیل کنیـد. توصـیه سوم: منابع سازمان

(مـادی و غیرمـادی) را از حوزه کم‌بازده به حوزه پربازده منتقل کنیـد. این امر سـبب می‌شود تا منابع و فعالیتهای سازمان صـرفاً برای ایجاد مشـخصه‌هایی در محصول صـرف شود که ارزش (تبادلی) آن برای مشتری بمراتب بیش از هزینه آن برای سازمان است و این مفهوم زیربنای خلق ارزش (بیشتر از رقیب) برای مشتری و ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان است. مباحث ارزش محور بیش از آنکه عملیاتی باشـند، نگرشـی هسـتند. چنانچه نگرش مدیران بر اساس مفاهیم ارزشی شکل گیرد، مبنای اثر بخش‌تری برای تصمیم گیری آنان فراهم و سازمان به نحو موفقیت‌آمیزتری اداره خواهـد شـد ــ وفا غفاریان: اسـتادیار دانشـگاه مالک اشتر و رئیس هیات مـدیره شرکت مخابرات ایران *تدبیر

روانشناسی مدیریت استراتژیک

دکتر ناصر میرسپاسی

«چالش‌های نظری در چگونگی تصمیم گیری‌های راهبردی»؛ مشاهدات علمی صرفاً یک توضیح مشخص از واقعیت ها نیست هدف اصلی آن این است که یک واقعه را از منظرگاههایی متعدد بنگرد. مقصد عمده آن ملاحظه وقایع و درک

ایـن کـه یـک پدیـده و یـا یـک واقعـه چگـونه بـه پدیـده و وقـایع دیگر ارتبـاط دارد، می باشـد. Alexander Luria, (col ۱][۳۲۶]واژه‌هـای کلیـدی: روانشناسـی شـناخت، مـدیریت استراتژیـک، ماهیت تصـمیم گیری‌های کلان، روانشناسـی فرهنگی، واژه شناسی مقدمه شاید بتوان مقدمه این نگارش را با سئوالات زیر آغاز نمود:۱- مطالعه توسعه انسان و پرورش روان او بطور علمی یعنی چه؟۲- بـا انجام پژوهش های علمی در این راسـتا به چه نوع علمی دسترسـی پیـدا می شود؟۳- وسعت پوشش چنین علمی چقدر است؟۴- چگونه می توان از آن بهره برداری نمود؟آیـا می توان به تئوریهایی قابل قبول فراتر از جنبه های ملموس علمی دسترسـی پیـدا نمود؟ متخصصـین ادعـا کرده انـد که برای همه پرسـش های فوق پاسخ منطقی وجود دارد به شـرط آنکه در چارچوب طرح های پژوهش منظم، سیسـتمیک، غنی و سازنده اقدام شود و سـپس ادعا شده است که رشته روانشناسی چنین تلاشی است برای دست یـابی به پدیـده هـای غیرملموس رفتار انسان. (Cole ۳۰)زمانی که یکی از همکاران ارجمنـد دانشـگاهی مفهوم و کتـابی تحت عنـوان" روانشناسـی بهره وری "را ارائه نمود و ادعـا نمود که این مفهوم برای اولین بـار مطرح شـده است روانشـناسان سرشـناس کشور معتقـد بودنـد که چنین چیزی نیست. هرجـا پای انسان درمیان باشـد روانشناسـی مطرح است و نمی توان گفت که مقوله مطرح شـده یک نوآوری است. بعقیـده نگارنده حتی طرح یک مفهوم خاص در حوزه ها و تئوری های علمی می تواند خود یـک نوآوری یـا منشـاء یـک نوآوری علمی باشـد.شایـد با همین اسـتدلال بتوان گفت که چون مـدیران ارشـد سازمانها تصـمیمات استراتژیک را اتخاذ می کننـد پس مقوله روانشناسـی مـدیریت استراتژیک هم موضوعی است که بالاخره انسان در آن نقش دارد و تبعاً روانشناسی در آن جایگاهی دارد و تبعاً روانشناسی مدیریت استراتژیک نیز موضوع جدیدی نیست. صرفنظر از اینکه بکارگیری روانشناسـی در حوزه مـدیریت استراتژیـک مطلب تـازه ای باشـد و یـا بعلت اینکه تصـمیم گیرنـدگان در سازمانهـا انسـان هسـتند و روانشناسـی خواسـته یـا ناخواسـته در کلیه ابعـاد رفتـاری در سازمانهـا بویژه در نحوه تصـمیم گیریها همیشه حضور دارد. تا آنجا که مطالعـات نگارنــده اجـازه می دهــد در کتابهـای مــدیریت استراتژیـک کـه قبلاًـ تحت عنـوان هـایی نظیر: خـط مشــی بازرگـانی (Business Policy) یــا طرح ریزی استراتژیــک (Strategic Planning) کـه نسـل هـای قبلی مــدیریت استراتژیک (Strategic Management) به حساب می آینـد، مقـوله روانشناسـی بویژه عنوانی مشـابه روانشناسـی مـدیریت اسـتراتژیک مشاهـده نمی شود. علیهـذا لاـزم بنظر می رسـد، حـدود حضور این مقوله در فراینـد تصـمیم گیریها در سازمانها، علیرغم بکارگیری وسیع پردازش الکـترونیکی و دقیـق داده هـا و وسعت اطلاعـاتی که در اتخـاذ تصـمیمات استراتژیـک بکـار گرفته می شـود، مورد یـادآوری قرار گیرد و تأکیـد شود که حتی مـدیران ارشـد سازمانهـا بـا اطلاعـات مشـابه تصـمیمات متفاوت اتخاذ می نماینـد و این

تفاوت ناشی از تجربه گذشته و پیش ذهن آنها (Preperception) از محیط برون سازمانی و درون سازمانی و شناخت (Cognition) آنها از موقعیت هاست که خود یک مقوله روانشناسی است و بقول معروف از دریافتی های زیرپوستی از قبیل تجربه، استنباط، ادراک ارزش ها، باورها و مواردی از این قبیل سرچشمه می گیرد. که در واقع هرکس همراه با دخالت های همین عوامل عقلائی بودن تصمیم خود را ادعا می کند.بسیاری از مدیران ارشد این تصور را دارند که روانشناسی در حوزه اجرایی و عملیاتی سازمانها که عمدتاً در حوزه مدیریت رفتار سازمانی مطرح می شود کاربرد دارد و در حوزه تصمیم گیری های استراتژیک یا اصلاً جایگاهی ندارد و یا نقش بسیار ناچیزی ایفا می کند.(Hodgkinson ۲۰۰۵)درحالیکه بطور ملموس و عمدتاً غیرملموس مقوله روانشناسی هم مستقیماً و هم غیرمستقیم در چگونگی انتخاب و تفسیر اطلاعات براساس تجربه و حتی رشته تحصیلی مدیران ارشد در تصمیمات متخذه آنها جایگاه انکارناپذیر دارد.ماهیت این ادعا در خاتمه این مقدمه در چارچوبی که پردازش اطلاعات را در فرایند تجزیه و تحلیل شناخت، تحت تأثیر قرار می دهد، ارائه می گردد. (Hodgkinson/۵) یادآورمی شود که هر انسانی در زمان تصمیم گیری این فرایند را بطور ناخودآگاه دنبال می کند و تصمیم گیران استراتژیک از این قاعده مستثنی نیستند.ورود نگرش استراتژیک در حوزه مدیریت: استراتژی و مدیریت استراتژیک، مفاهیم و فرایندهای متفاوتی را از زمان حضور در حوزه مدیریت بخود اختصاص داده است که هرمفهوم با تعبیر خاص خود قابل پشتیبانی است. در عین حال نباید فراموش شود که این مقوله از دانش نظامی به دانش مدیریت منتقل شده و دراین جابجایی دخل و تصرف هایی نیز در این مفهوم بعمل آمده است و در قلمروی دانش مدیریت تحت تأثیر مکاتب فکری متفاوت تعبیرهای خاص پیدا کرده است. بهمین جهت ضروری است در هرمتن که واژه استراتژی یا مدیریت استراتژیک عنوان می شود به تعبیر مورد نظر از این مقوله اشاره گردد.مدیریت استراتژیک در طول پنج دهه اخیر از یک مفهوم ساده خط مشی بازرگانی، بویژه بودجه بندی برنامه ای، مراحلی را دنبال کرده، به طرح ریزی استراتژیک و بالاخره مدیریت استراتژیک منتهی شده است. مدیریت استراتژیک خود در چارچوب فرآیندی، تحت عنوان برنامه ریزی یا فرموله کردن استراتژی، اجرای استراتژی و ارزیابی نتایج، عنوان گردیده است. مرحله برنامه ریزی، شامل فرایندی است که از تبیین چشم انداز، تعریف مأموریت و تعیین اهداف آغاز و با مطالعه دقیق شرایط محیط درونی و برونی سازمانی که برای آن برنامه ریزی استراتژیک می شود، راه کارها و یا به تعبیری استراتژی هایی برای تحقق اهداف و انجام مأموریت، صورت می گیرد. که این نگرش به مکتب پیش تدبیری (Design School) شناخته شده است و نگرش‌های دیگری که مینتزبرگ آنها را تحت عنوان مکتب موردی یا اضطراری (Emerging School) مطرح ساخته است. درعین حال در بسیاری از گفتارها و نوشتارها از واژه استراتژی با مفاهیم وسیعتر اشاره می شود بطور نمونه جانسون و شولز (۱۹۹۹) استراتژی را به شرح زیر تعریف می کنند ":استراتژی عبارت است از سمت حرکت و چارچوب تصمیمات یک سازمان در بلندمدت است که در محیط در حال تغییر منجر به بدست آوردن نتایج مورد نظر سازمان می گردد[".۲] هنری مینتزبرگ پا را از این حدود فراتر گذاشته و برای استراتژی پنج مفهوم متفاوت مطرح ساخته و آنها را پنج P نام نهاده است:استراتژی بعنوان طرح یا برنامه (Strategy as a plan)استراتژی بعنوان ایجاد خطر برای رقیب (Strategy as a ploy)استراتژی بعنوان یک جایگاه موقعیت (Strategy as a position) بین سازمان و محیط بیرون سازماناستراتژی بعنوان یک تصویر (Strategy as a perspective) استراتژی بعنوان یک رویه یا سبک (Strategy as a Pattern)با توجه به وسعت تعاریف و مفاهیمی که برای استراتژی و تبعاً مدیریت استراتژیک مطرح شده است ملاحظه می شود که به چه میزان ذهن که یک پدیده روانشناسی است چگونه در تعبیر و تفسیرها دخالت دارد چه رسد به مراحل اتخاذ تصمیم.خلاصه اینکه ادعا شده است که ما در جهانی بسیار متغیر و رقابت های بسیار سخت و خطرناک اعمال مدیریت می کنیم که مهمترین و دشوارترین ُبعد این مدیریت تصمیم گیریهای استراتژیک است و برای تشریح چنین شرایطی حتی واژه رقابت بحرانی[۳] بکار برده شده است.همانگونه که در مسیر تحول مکاتب مدیریت استراتژیک ملاحظه می شود، هرگز این

تغییر نگرش ها و مکاتب از لابراتوارهای علوم تجربی خارج نشده است بلکه عمدتاً از شناخت اندیشه های ارزنده و تبعاً آزمایش و خطاها و تجربیات مدیران و اندیشمندان حاصل شده است.اگر تجزیه و تحلیل اطلاعات بویژه با حضور امکانات وسیع فناوریهای اطلاعاتی و ارتباطی می توانست همیشه بهترین تصمیمات را ارائه نماید دیگر دلیلی برای استخدام مدیرعاملهای بسیار گران قیمت به منظور هدایت استراتژیک شرکت های بزرگ و نجات آنها از ورشکستگی و نابودی، نبود.منشاء ورود مقوله روانشناسی شناخت در حوزه مدیریت استراتژیک:چه استراتژیهای سازمانی را پیش تدبیری (Design) و چه تجربی انطباقی (Emergent) تلقی کنیم و یا تلفیقی (Merging) (میرسپاسی ۱۳۷۱)[۴]و یا با سایر مکاتب مدیریت استراتژیک به مسئله نگاه کنیم که نتیجه مطالعات و توافق های عمیق علمی عرصه سیاسی – اجتماعی در دو یا سه دهه اخیر مطالعات مدیریت استراتژیک بوده است، توجه زیادی از سوی دانشمندان این رشته به کار برد مفاهیم، تئوری ها و چگونگی حضور پدیده روانشناسی در تصمیم گیریهای استراتژیک، مبذول نشده است و به دلیل تأکید بر تصمیم گیریهای عقلائی به ُبعد روانشناسی تصمیم گیری که توجه عمده آن در حوزه فرایند شناخت اجتماعی (Socio-cognitive processes) در مدیریت استراتژیک است کمتر توجه شده است همچنین در تحلیل این فرایند به تأثیر روانشناسی شناخت در (Cognitive Psychology) قضاوتهای مدیران که به نحوی در جمع آوری، پردازش و بکارگیری اطلاعات، دانش و عقاید مرتبط به سرنوشت آینده سازمان دخالت دارد، چندان پرداخته نشده است.ادعا شده است که عمدتاً تئوری و تحقیق در حوزه روانشناسی مدیریت تأکید خود را از محتوی به فرآیند متوجه ساخته اند. بدین معنی که بجای تأکید بر مثلاً چگونگی دخالت ذهنیت ها و باورها در فرایند تصمیم گیریها، صرفاً اطلاعات جمع آوری شده مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد، غافل از اینکه در همان اطلاعات نیز ذهنیت ها و تورش های قضاوتی ناشی از پیش داوری ها حضور دارند، بویژه زمانی که با روش های نظرسنجی که مثلاً تهدیدها، فرصت های محیط بیرون سازمان و نقاط قوت و ضعف درون سازمان ارزیابی می گردد. بی مناسبت نیست که در این ارتباط به نیروهایی که شکل دهنده هویت تیم و یا جمعی که تصمیم گیریهای استراتژیک می نمایند بصورت یک مدل شماتیک اشاره شود. زمینه بوجود آمدن تأکید بر روانشناسی مدیریت استراتژیک عمدتاً از آنجا ناشی می شود که علیرغم مفروضات مرتبط با فرایند تصمیم گیری استراتژیک، به عنوان یک پدیده کاملاً عقلائی مطالعات انجام گرفته در حوزه های مرتبط، بویژه روانشناسی و جامعه شناسی سازمانی، ملاحظه می شود که رویکرد نوینی تحت عنوان جنبه شناختی سازمان و مدیریت (Managerial and organizational cognition perspective) مطرح می‌سازد که نقش دیدگاه ها و تجربیات مدیران از شناخت محیط مبنا شکل گیری این رویکرد را تشکیل می دهد. در سالهای اخیر مطالعات فراوان توسط دانشمندان رشته های مختلف علوم انسانی و اجتماعی در زمینه فرایندهای شناخت و تصمیم گیری انجام گرفته است و مقایسه هایی نیز عنوان گردیده مثلاً گفته می شود که اقتصاددانان رفتار سازمانهای صنعتی را در چارچوب اطلاعات مرتبط با هزینه ها، عرضه و تقاضا، رقابت و منفعت مورد تجزیه و تحلیل قرار می دهند در حالیکه روانشناسان و جامعه شناسان اهمیت خاص برای هنجارها، عقاید، باورها که سازنده زمینه ذهنی و فرهنگ تصمیم گیران را بوجود می آورد، قائلند. بنابراین هر گروه متخصص از ذن خود به مسائل نگاه می‌کنند و از ذن خود یار دیگران می‌شوند.به اینگونه مشکلات چند بُعدی تنها مطالعات بین رشته ای که مورد تأکید خاص امروز جهان قرار گرفته می تواند پاسخگویی نماید و اینگونه مطالعات بین رشته ای در حوزه فرایند تصمیم گیریهای استراتژیک نیز جایگاهی حائز اهمیت دارد.تحقیقات انجام شده در حوزه شناخت (Cognition) بطور عمیقی مفروضات اصلی دیدگاه تصمیم گیری کاملاًـ عقلائی را زیر سئوال می برد و بسیاری از مکاتب را که صرفاً در چارچوب عقلائی تصمیم گیری استراتژیک را دنبال می کنند از جمله مکتب پیش تدبیری که در شرایط تغییر روزمره و همه جانبه محیط امروز جهان چندان کاربردی شناخته نمی‌شود. ضمن اینکه تعقل، خود تحت تأثیر روانشناسی شناخت معنی و مفهوم ویژه پیدا می کند.نکته ای که مورد تأکید این نگارش قرار دارد این است که نوع تجربه و پیش ذهن شکل گرفته مدیران در انتخاب و پردازش اطلاعات، نتیجه

گیریهای و تعبیر آنها کاملاً ـ تأثیر می‌گذارد و تبعاً تحلیل هایی که براساس باورها شکل می گیرد، عقلائی تلقی می شود.ادعا می شود که در چارچوب ویژگی های چهارگانه زیر تصمیم گیریهای استراتژیک قاعدتاً کاملاً عقلائی هستند.۱. تصمیم گیران استراتژیک به دنبال به حداکثر رساندن نتایج می باشند آنان می توانند اطلاعات مورد نیاز را جمع آوری و با وزن دادن به آنها راه کارهای مختلف را جستجو و بهترین راه را بطور عقلائی (Rational) انتخاب نمایند.۲. محیط کسب و کار پدیده هایی عینی هستند که با روش های تحلیلی دقیقاً قابل اندازه گیری می باشند.۳. موفقیت استراتژیها کاملاً به برنامه ریزی های دقیق بستگی دارد.۴. محل اتخاذ تصمیمات استراتژیک در بالاترین سطح سازمانها قرار دارد در حالیکه اجرای استراتژی بعهده همه سازمان است.در عین حال که تلاش تئوریها، عقلائی نمودن روش های تصمیم گیری و تمام نظریه ها و روش های مرتبط به مدیریت دانش نیز به منظور یادگیری سازمانی و در راه انتخاب مناسبترین راه شکل می گیرند ولی نباید فراموش شود که تصمیم گیران انسان هستند و تحت تأثیر سوابق کاری و زندگی شخصی قبلی خود محیط را درک می کنند و ادراک های قبلی انسان در تفسیر اطلاعات، حتی کاملاً مشابه، منجر به تصمیمات متفاوت می گردد و بسیار محتمل است از یک مجموعه اطلاعات مشابه دو مدیری که تجربیات زندگی و کاری آنها متفاوت بوده، تحت تأثیر گذشته های متفاوت خود تصمیمات متفاوتی اتخاذ نمایند.[۵] پژوهشگران در زمینه رفتار تصمیم گیری انسان به تورش های قضاوتی (Cognitive biases) تصمیم گیران که در فرایند مدیریت استراتژیک اثرگذار است، توجه خاص نموده اند. یکی از اینگونه تورش ها، تورش های چارچوبی یا قالبی (Framing bias) نامیده شده که پژوهش زیر معرف چنین تورشی است.در این پژوهش مطرح شده است که بعلت مشکلات اقتصادی شرکت های تولیدکننده خودرو در چند سال اخیر، یکی از این شرکت ها تصمیم می گیرد که سه واحد تولیدی را تعطیل کند و ۶۰۰۰ نفر کارکنان آنها را رها نماید. برای پرهیز از این مشکل مدیر عامل این شرکت دو طرح زیر را پیشنهاد می کند: طرح الف- این طرح یکی از سه واحد تولیدی و ۲۰۰۰ نفر را حفظ می کند. طرح ب- اجرای این طرح ۳/۱ احتمال حفظ هرسه واحد تولیدی و ۶۰۰۰ نفر کارکنان آنها را بوجود می آورد، ولی با احتمال ۳/۲ از دست دادن هرسه واحد تولیدی و همه مشاغل آنها را ممکن می سازد. یکی از مدیران ارشد بجای طرح های الف و ب طرح های ج و د را پیشنهاد می نماید. طرح ج- اجرای این طرح باعث از دست دادن دو واحد از سه واحد تولیدی و ۴۰۰۰ شغل می گردد. طرح د- با اجرای این طرح ۳/۲ احتمال از دست دادن هرسه واحد و ۶۰۰۰ شغل را بوجود می آورد ولی ۳/۱ احتمال از دست ندادن هرسه واحدها را. کدام طرح بهتر است انتخاب شود؟توجه دقیق به هر دو دسته طرح های ارائه شده معرف مشابه بودن این دو تصمیم است.طرح الف مشابه طرح ج و طرح ب مشابه طرح د می باشد. ولی در نظرخواهی از انبوهی از افراد، در مقابل این سئوال که کدام طرح را مناسبتر می دانند؟ در مورد دو طرح اول اکثریت قابل توجهی طرح الف را بهترین طرح تشخیص داده اند در حالیکه در گروه دوم طرح د را اکثراً انتخاب نموده اند.مثال فوق نمونه بارزی است از اینکه تشخیص اشخاص چگونه می تواند حتی تحت تأثیر جمله بندی های متفاوت تورش (Bias) پیدا کند.بی مناسبت نیست در این زمینه به نقش هوش عاطفی یا احساسی در تفسیر و برداشت از اطلاعات و شرایط محیط اشاره شود. ادعا شده است هوش احساسی (EI) به توان شناخت مدیران از طریق خودآگاهی از مهارتهای متفاوت خود از جمله هوش عقلی (IQ) می افزاید. هوش احساسی به مدیران کمک می کند تا بتوانند بهتر شرایط را حس کنند، بفهمند و بطور مؤثر توان خود را در رها کردن انرژی، آزادسازی ذهن، ایجاد فضای اعتماد و خلاقیت و نفوذ در دیگران که محور اصلی رهبری انسانهاست، بکار برند. در این راستا پرسش هایی نظیر موارد زیر مطرح می گردد:چگونه انسان بطور انفرادی اطلاعات و دانش را پردازش می کند و چه عوامل روانی در فرایند این پردازش دخالت دارند؟ خلاقیت و توان ذهنی الهامی (Intuition) ناشی از تجربه، سابقه و هوش عاطفی در فرایند پردازش چه نقش هایی را ایفا می کنند؟ پردازش اطلاعات در زمینه میزان دخالت احساس و عواطف در تصمیم گیری، این که نوعی هوش مطرح شده است و هوش احساسی یا هوش عاطفی نامیده اند، می تواند چنین نقشی را در ادراک متفاوت تصمیم

گیران ایجاد نماید.در حوزه مدیریت منابع انسانی و بویژه در زمان استخدام و یا انتصاب در مشاغل بالا، شایستگی زمینه موفقیت در مسیرهای شغلی به حساب می آید که البته اندازه گیری آن به منظور پیش بینی موفقیت افراد که تازه جذب می شوند، کار دشواری است ولی بطور متداول در این زمینه۴ شاخص در سه حوزه شایستگی معمولاً بکار برده می شود که این شایستگی ها در روانشناسی شناخت مدیران تأثیر چشم گیری دارد:۱. شاخص های هوش عاطفی یا احساسی (Emotional Intelligence) شامل: حساسیت (sensibility)، هوشمندی (Resilience)، قدرت نفوذ کردن در دیگران (Influence)، قابلیت انطباق (Adaptability)، دقت (Decisiveness)، انرژی (Energy) و رهبری (Leadership)۲. شاخص های هوش عقلی و هوشمندی (Rational and Intellectual Intelligence) شامل: قدرت تجزیه و تحلیل و قضاوت، توان برنامه ریزی و سازماندهی، دیدگاه استراتژیک، خلاقیت و ریسک پذیری.۳. شاخص های اثربخشی فرایند اعمال مدیریت (Management process Effectiveness) شامل: توان سرپرستی، داشتن توانایی برقراری ارتباطات حضوری و شفاهی، دارا بودن حس کسب و کار، و ابتکار عمل.درارتباط با تأثیر عوامل سه گانه فوق الذکر در موفقیت مدیران در سازمان، تحقیقات نسبتاً وسیع انجام شده معرف این ادعاست که نقش شاخص های اثربخشی مدیریت ۱۶ درصد، نقش شاخص های عقلائی و هوشمندی ۱۱ درصد و نقش هوش عاطفی ۹ درصد بوده است. درصدهای مطرح شده معرف آن است که اثر هوش عاطفی کمتر از هوش عقلی و توان مدیریتی است ولی ملاحظه می شود که حداقل اثر قابل ملاحظه ای در توفیق مدیران دارد.نکته روانشناسی دیگری که ذکر آن با موضوع مطرح شده کاملاً- مرتبط است مقوله ای است تحت عنوان بیوریتم و آن عبارت است از اینکه انسان از زمان تولد تحت تأثیر سه سیکل جسمی، حسی و ذهنی قرار دارد که در طول زمان این سه نیروی بصورت همسویی یا عدم همسویی پیدا می کنند. این سه نوع ریتم که در طول هرماه بهم نزدیک یا از هم دور می شوند توان فکری و جسمی انسان تأثیر می گذارند، حتی اگر هر مدیر تلاش کند که در زمان اوج بیوریتم خود به تصمیم گیریهای مهم و استراتژیک بپردازد وقتی بصورت جمعی مثلاً- اعضاء هیئت مدیره یک سازمان به تصمیم گیری می پردازند معلوم نیست کدامیک از اعضاء در اوج بیوریتم خود و کدام در پائین ترین نقطه بیوریتم خود هستند و این از جمله مواردی است که کمترین توجه به آن می شود و شاید بتوان گفت کمی نادیده گرفته می شود ولی علیرغم دیده نشدن آن، وجود دارد.[۶]بی مناسبت نیست فرایند تأثیرگذاری روانشناسی شناخت با مدل نمودار ۳ که توسط هامبریک و میسون معرفی شده است و چگونگی شکل گیری تصمیمات استراتژیک را در یک فرایند پیچیده مطرح می سازد، معرفی گردد. بنا بر تحلیل فوق تصمیمات استراتژیک براساس تفاوت های شناختی (Cognitive differentiation) تیم تصمیمگیر و یا همسوئی شناختی آنان (Cognitive Integration) تحت تأثیر قرار می گیرد.روانشناسی فرهنگی و تصمیم گیری استراتژیک :پژوهش های بسیاری نقش روانشناسی را در تفاوت در احساس و درک افراد از مطالب بویژه درصورتیکه تصمیم گیران متعلق به فرهنگ های متفاوت باشند را مورد تأکید قرار داده اند. ادعا شده است، اگر بستر فرهنگی افراد متفاوت باشد، حتی میزان هوش آنها نیز متفاوت است. این مقوله در شرکت های چند ملیتی که هیئت مدیره و حتی مدیران میانی این شرکت ها از فرهنگ مختلف انتخاب می شوند محسوس تر است. سومین تفاوت در حافظه افراد است. در مورد: احساس و ادراک همچنین هوش راحتتر می توان تفاوت اشخاص مخصوصاً افراد از فرهنگ های مختلف و همچنین اینکه افراد ظرفیتهای متفاوت حافظه ای دارند، پذیرفته می شود ولی ادعای پژوهش های انجام شده حاکی از آن است که رابطه مستقیمی بین فرهنگ و حافظه اشخاص وجود دارد. البته پیش داوری های پژوهشگران را در اندازه گیری و تفسیر ویژگی های فرهنگی نباید نادیده گرفت ولی بطور کلی می توان پذیرفت که تفاوت فرهنگی افراد در ذهن و باورهای آنها تأثیرگذار است و بنابراین یک گروه تصمیم گیر با زمینه های فرهنگی متفاوت همگی اطلاعات را به یک گونه تفسیر و تعبیر نمی کنند و این مقوله مستقیماً به بحث روانشناسی مدیریت استراتژیک که ظاهراً اساس تصمیم گیری استراتژیک بیاری اطلاعات است مرتبط است". هیچکس نمی

تواند جدا از فرهنگ خود (Culture Free) تصمیم گیری و قضاوت نماید ["۷]تأثیر زبان و واژه شناسی در روانشناسی مدیریت استراتژیک :واژه ها و زبانی که با آن تحلیل های استراتژیک صورت می گیرد به دلیل وسیع بودن دامنه مفاهیم آنها قابل تفسیر و تعبیر است و در واقع واژه ها و کلماتی که در انتقال اطلاعات بکار برده می شود مفاهیم را تفسیر می کنند و تأثیرگذاری مفاهیم بکار برده شده بر روی ذینفعان بویژه اعضاء هیئت مدیره شرکت ها، بر تصمیم گیریهای آنان مؤثر واقع می شود.البته برای اینکه همه ذینفعان از واژه و مفهومی که در مذاکرات بین آنها صورت می گیرد تا حدی دریافت مشابهی داشته باشند توصیه شده است که با هر گروه با زبان تخصصی خود گفتگو شود، زیرا در واقع پیدا کردن چنین واژه ها و زبانی که همه ذینفعان از آن یک مفهوم را دریافت کنند چندان آسان نیست. بطور مثال در گفتگو با کارکنان ستادی نیاز به زبان تخصصی ویژه ای است تا مفهوم و نیات مورد نظر استراتژیک به خوبی دریافت شود مثلاً ـ زمانی که کوچک سازی شرکت یا برون سپاری خدمات جزئی از تفکر استراتژیک یک شرکت باشد این استراتژی بعنوان یک تهدید توسط کارکنان تصور می شود و تبعاً براحتی کارکنان با چنین سمت گیریهای استراتژیک همراهی نمی کنند.یا مثلاً ارتباط با تدارک کنندگان که بیشتر باید در چارچوب مشکلات تبادلات تجاری و شرایط خوب یا بد اقتصادی با آنها صحبت شود که بتوان منظورهای استراتژیک را منتقل نمود و بالاخره ارباب رجوع و مشتری که نیاز به زبان خاص خود مثل تأکید و توجه بر قیمت و چگونگی توزیع، کیفیت و نظیر آنرا دارد.   آنچه که در ارتباط با بکارگیری واژه ها در مدیریت استراتژیک مطرح می شود و توصیه هایی است که در مورد بکارگیری مناسب با مفاهیم استراتژیک برای ذینفعان مختلف از جمله هیئت مدیره یا ستاد تهیه کننده اطلاعات استراتژیک و سایر ذینفعان، مطرح می گردد چیزی جز روانشناسی شناخت نیست. زیرا پیش داوری هایی که محصول تجربیات و شناخت است از کار و محیط کار بوجود می آید و شناخت متفاوت از پدیده ها، عکس العملهای متفاوت روانی در افراد بوجود می آورد و تبعاً در قضاوتهای آنان تأثیر می گذارد.در فرایند طرح ریزی استراتژیک و بویژه مرحله اجرای آن توجه به جنبه های زیر که در واقع کاربرد روانشناسی است حائز اهمیت است که این موارد در افراد و گروههای کاری متفاوت در سازمان، متفاوت است:۱.   انگیزه افراد (motivation) در هدف ها و فرایند تصمیم گیری.۲.   نیاز (need) افراد بویژه نیاز به قدرت که در تصمیم گیریهای استراتژیک و جایگاه استراتژیک نقش بسیار عمده ای دارد.۳.   یأس و ناامیدی (frustration) که طبق پژوهش های انجام شده این ویژگی هم می تواند آثار مثبت داشته باش و هم آثار منفی [۸] و این پدیده رفتاری هم در تصمیم گیران اثر می گذارد و هم مجریان استراتژیها.۴.   نحوه برخورد (attitude) که ممکن است خوشبینانه یا بدبینانه باشد.۵.   و شاید مهمترین ویژگی های روانشناسی در تصمیم گیری و اجرای تصمیمات، تعارضات شناختی به حساب آید. (Cognitive Dissonance)یأس و ناامیدی از حوادث و وقایعی ناشی می شود که فرد را در دستیابی به هدفش باز می دارد و این اتفاق در تصمیم گیریهای مدیران ارشد بویژه در شرایطی که مدیران از نظر روانشناسی، شیوه های متفاوت شناخت داشته باشند، بسیار اتفاق می افتد.یونگ روانشناس سرشناس آلمانی شیوه های شناخت (Cognitive Style) که به تعبیر او عبارت است از چگونگی فرایند ذهنی افراد در تفسیر و قضاوت در مورد اطلاعاتی که دریافت می نمایند را در چهار شیوه بشرح زیر تقسیم بندی نموده است:۱.   شیوه عاطفی – فکری ensation / Thinking (ST)۲.   شیوه ذهنی – فکری (IT)۳ Intuition / Thinking.   شیوه عاطفی – حسی (SF)۴ Sensation / Feeling. شیوه ذهنی - حسی (IF Intuition / Feeling)هریک از شیوه های شناخت چهارگانه فوق می تواند در انسان متجلی گردد و انسان برمبنای شیوه ای که بر او مسلط شده است تفسیر و قضاوت ویژه ای از اطلاعات دریافتی نماید و اگر چهار نفر با چهار شیوه اشاره شده فوق یک نوع اطلاعات دریافت کنند، قضاوت های متفاوت خواهند داشت. (برای کوتاه کردن نگارش توضیح جزئیات چهار شیوه شناخت در جدول زیر خلاصه شده است)عاطفی- فکری   ذهنی - فکری   عاطفی - حسی   شهودی - حسیتمرکز توجه   واقعیت‌های قطعی   واقعیت‌های قطعی   واقعیت‌های قطعی(Facts)   امکانات احتمالی

(Possibilities)روش انجام کـار   تجزیه و تحلیل بدونـدخالت نظر شخصـی   تجزیه و تحلیل بـدون دخالت نظر شخصـی دخالت نظرات شخصـی   دخالت دادن تمایلات شخصیگرایش به   عمل و واقعیت   منطق و ابتکار   سمپاتی و دوستمداری ذوق و شوقنوع توانـایی   مهارتهـای فنی   دانش نظری و مهارتهـای فنی   کمـک کننـده عملی و خـدماتی بـه مردم   درک و ارتباط داشـتن با مردمنمونه مشاغل   تکنسـین   برنامه‌ریز   معلم   هنرمندمـدیر   چهار شـیوه شـناخت و ویژگی های هریک برمبنای شیوه های شناختی مطرح شده توسط یونگ و ویژگی های هریک که به نوعی در ایجاد تناسب شغلی نیز یاری دهنـده هسـتند، اگر اعضاء یک تیم تصـمیم گیر دارای سـبک شـناخت متفاوت باشـند در اتخاذ تصـمیمات استراتژیک به سـختی به توافق می رسـند.سـئوال استراتژیک در این مقطع از بحث این است که آیا بهتراست اعضاء هیئت مـدیره و یا اصولاً هرتیمی که برای انجـام یـک مـأموریت خـاص انتخـاب می شونـد از شـیوه هـای شـناخت مشـابه برخـوردار و یـا دارای شـیوه هـای شـناخت متفـاوت باشـند؟پاسخ این پرسـش نیز خود یک تصمیم استراتژیک است. زیرا هماهنگ بودن شیوه های شناخت یک تیم باعث ثبات و دوام رونـد سازمـان بخصوص اگر رونـد موفقیت آمیز بوده باشـد، می گردد. در حـالیکه اگر تفـاوت زیـاد در شـیوه شـناخت اعضـاء تیم تصـمیم گیر یا اداره کننده باشد احتمالاً منجر به تغییر و تحول می گردد که در شرایط رقابتی شدید فعلی جهان اغلب یک ضرورت به حسـاب می آیـد.پژوهش های انجام شـده در این زمینه نشان می دهـد که افراد با شـیوه های شـناختی متفاوت نه تنها از اطلاعات ثـابت تفسیرهای گونـاگون می نماینـد بلکه در جسـتجوی اطلاعـات متفـاوتی نیز هسـتند و یـا به تعبیری از میـان اطلاعات آنچه که میخواهند انتخاب می کنند. [۹] آنچه که می توان نتیجه گرفتهـدف از نگارش حاضـر این است که ادعا شود در فرایند طرح ریزی، اجراء و ارزیـابی نتایـج تصـمیمات استراتژیـک که مجموعه این فراینـد مـدیریت استراتژیـک نامیـده می شـود. علیرغم اینکه تلاش براعمال روش های دقیق عقلائی در مفهوم مـدلهای حتی المقـدور کمی و ریاضـی و کنار گذاشـتن قضاوت های ذهنی و احساسـی است. ولی مطالعه ویژگی های رفتاری انسان در هرسـطح از سازمان و یا حتی در سیسـتم های کلان مـدیریتی جامعه در هر موقعیت شغلی که باشـند، چون هنوز انسانها در تصـمیم گیریها بویژه تصـمیم گیریهای استراتژیک نقش دارند و برداشت های هرکس تحت تـأثیر فرهنـگ، باورهـا و سابقه کاری آنهاست، و هنوز هم که بطور کامل سیسـتم های الکترونیکی تصـمیم گیریهای استراتژیک را انجام نمی دهند و حتی در سیسـتم های الکترونیک تصمیم گیری، اطلاعاتی که برای تصمیم گیری به خورد آنها داده می شود می تواند تحت تأثیر پیش داوریهای ناخودآگاه شناخت تصمیم گیران قرار گیرد.لازم به ذکر است که تأثیر ویژگی های انسان در فرایند تصـمیم گیری هـای استراتژیـک که تـا حـدی بـا تصـمیم گیری هـای اجرائی که عملی تر و تکنیکی تر هسـتند تفاوت دارد، در این نگارش سـعی شـده است صـرفاً به مقوله تصـمیم گیریهای استراتژیک تأکیـد شود.خلاصه اینکه ورود مقوله روانشناسـی شـناخت و حضور مقوله نقش تفسیر تصـمیم گیران از اطلاعـات در حوزه هـای مختلف و گاهـاً بعلت وجود اطلاعـات بیش از حـد مورد نیـاز (Information Overload) مدیران، با مشکل در چهار حوزه بشرح زیر مواجه می شوند. (Hodgkinson ۱۱۸)۱.   حوزه مهندسی شناخت. (Cognitive Engineering) چگونگی سازمانـدهی اطلاعات و حضور یا عـدم حضور اطلاعات مازاد.۲. حوزه حافظه سازمانی. پردازش اطلاعات در مـدیریت سیسـتم اطلاعات سازمان.۳.   حوزه وسائـل انتقـال پیام های اطلاعاتی و تنوع آنهـا و پـارازیت هـای ارتباطی.۴.   حـوزه یـادگیری سازمـانی، تـورم اطلاعـات کـه گـاهی منجر بـه فراموشـی سازمـانی می گردد (Organizational Forgetting)، که پدیـده ای است در مقابـل یادگیری سازمانی.بنابراین ملاحظه می شود که بـدون اینکه تصـمیم گیران قصد ورود باورهای خود را در تصـمیم گیریهای استراتژیک داشـته باشند ناخودآگاه و ناخواسته با آن مواجه هستند، بـدون اینکه بداننـد چنین مـداخله ای شـکل گرفته است مـداخله صـورت می‌پـذیرد. و خلاـصه اینکه می توان ادعـا نمود که ژسـت استفاده از اطلاعات و تکنیک های علمی، بیش از بکارگیری واقعی آن مطرح است و عملاً و نهایتاً حتی با حضور اطلاعات معضل تصـمیم گیریهای شـهودی عملاً حل نمی گردد.شواهد نشان می دهد که مدیران سازمانها از مدلهای طرح ریزی و تصمیم گیریهای

متکی به آمار و مخصوصاً پژوهش عملیاتی (OR) کمترین استفاده را می نمایند یا حداقل تجربیات نگارنده در زمان نسبتاً طولانی که در سازمانها بعنوان مشاور در برنامه ریزی های استراتژیک آنها شرکت داشته ام ناظر چنین شرایطی بوده است.اهم مطلبی که در چارچوب روانشناسی مدیریت استراتژیک مطرح گردید مقوله روانشناسی شناخت است که تأکید آن بر تفاوت های شناختی انسانهاست که ناخودآگاه در انتخاب، تفسیر و قضاوت در مورد اطلاعات تأثیر می گذارد.اما اینکه چه عواملی در ایجاد شیوه شناخت انسان تأثیرگذار است مورد بحث نگارش قرار نگرفته است زیرا در این زمینه اختلاف نظر بسیار وجود دارد. این پدیده مانند بسیاری از ویژگی های اختلاف فردی از ژن و وراثت آغاز می شود تا خانواده و تعلیم و تربیت، آب و هوا و از همه مهمتر فرهنگ محیط تربیتی که همه این عوامل در نوع شناخت انسان تأثیر می گذارد. زمانی که در مورد فرهنگ های متفاوت، تحت عنوان باورها و شناخت شرقی و غربی گفتگو می شود دامنه این تحلیل به درازا کشیده می شود.اما یک جمع بندی کلی اینکه نمی توان تصمیم گیریها و حتی اجرا و ارزیابی نتایج تصمیمات استراتژیک را بدون نگرش به شیوه های شناخت روانشناسانه جمعی که در این فرایند مشارکت دارند درنظر گرفت و نمی توان ادعا نمود که همه مدیران با یک اطلاعات ثابت تصمیم مشابه می گیرند. بلکه باید پذیرفت که هرکس از اطلاعات آنچه می خواهد انتخاب می کند و آنچه شناختش اجازه می دهد برداشت می نماید.با آغاز کردن چنین بحثی، امید است همکاران گرامی با نقد مطالب ارائه شده هم اینجانب را راهنمایی فرمائید و هم خود در این راستا تلاش های پشتیبانی کننده ای را دنبال نمایند شاید این مقوله به نو به خود به ادبیات موجود در زمینه مدیریت استراتژیک کمک نماید. ۱ این یکی از نزدیکترین تعریف های علم در ارتباط با موضوع این نگارش است . به منبع زیر مراجعه شود.Michael Cole, Cultural Psychology, Harwar۱۹۹۷.۲) بـه مأخـذ زیر مراجعه شـود..Gerard P (Hodgkinson & Paul R.Sparrow The Competent Organization. Open University Press ۲۰۰۲.۳ واژه Hyper competition را نگارنده رقابت بحرانی ترجمه نموده چون واژه مناسب دیگری بنظر نمی رسد (این هم از جمله زمینه های ورود به صحنه تصمیم گیری می توان تلقی نمود)۴) ناصر میرسپاسی مقایسه دو مکتب مدیریت استراتژیک، نشریه تدبیر، سازمان مدیریت صنعتی ۱۳۷۱.۵) نگارنده در طول مدتی که در سازمانها همکاریهای مشاوره بویژه در رده مدیریت عالی و مدیرعامل سازمانها را داشته ام با چنین شرایطی مواجه شده ام.۶) ناصر میرسپاسی. مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار. چاپ ۲۶ .۱۳۸۶ ص.۷) به کتاب Cole همان منبع صفحات ۳۸ و ۳۹ مراجعه شود.۸) به منبع زیر مراجعه شود.Ernest J. Mc Cornick, Joseph Tiffin, Industrial Psychology, six the Edition, George Allen & Unwin, London. ۹) به مأخذ زیر مراجعه شود.Robert Kreitner & Angelo Kinicki Organizational Behavior fifth Edition Irwin, McGraw – Hill ۲۰۰۰, pp ۱۸۹.زمانیکه نگارنده دانشجوی دکتری در دانشگاه امریکن (واشنگتن دی سی) بودم سال ۱۹۶۷ و در بحران جنگ اعراب و اسرائیل بود. موضوع در کلاس های درس روابط بین الملل، علوم سیاسی و مدیریت دولتی خیلی داغ بود. روزی یکی از استادان بسته ای از بریده های روزنامه ها را که در دو نسخه تهیه شده بود به یک دانشجوی عرب و نسخه دیگر را به یک دانشجوی اسرائیلی داد و از آنها خواست فقط و فقط با استفاده از اطلاعات منعکس شده در بریده های روزنامه قضاوت نمایند که مقصر جنگ اعراب بوده یا اسرائیل؟ جالب اینکه در هفته بعد هریک از این دو دانشجو خواست های خود را استنتاج کرده بودند که البته این تفاوت نه فقط از احتمالاً تفاوت شیوه های شناخت آن دو بود بلکه تعصب های ملی حتی پر رنگ تر از تفاوت شناخت آن دو به حساب می آمد. http://www.mirsepassi.ir/art_۳.htm

ارزیابی تطبیقی پروژه های مدیریت استراتژیک

در سازمانهای ایرانی

چکیده: همانطور که آیزنهاور رئیس جمهور اسبق آمریکا گفته است برنامه ها در نفس خود اهمیت چندانی ندارند و آنچه از برنامه ها بسیار مهمتر است فرایند برنامه ریزی است آنجا که افراد با نگاهی دوبـــاره و فارغ از فشار تصمیم

گیریهای مقطعی برآن هستند تا به موضوعها از دریچه استراتژیک بنگرند. دراین تحقیق نگارنـدگـان به بررسی ۲۵ عنوان از پروژه های مـدیریت استراتژیک پرداخته اند که توسط گروههای مختلف و در بخشـهای مختلف اقتصادی و صـنعتی انجام شده اند.در این تحقیق به صورت مطالعه موردی به ارزیابی تطبیقی فراینـدهای بنیادین برنامه ریزی استراتژیک پرداخته شـده است.در ایـن تحقیق با بهره گیری از نظرات و هم اندیشی تعدادی از صاحبنظران این عرصه نقاط قوت و ضعف فـــرایندهای تجارب پیش گفته را تحلیل و طبقه بندی کرده اند تا از این طریق ضـمن شناسایی دامهای پیش روی مدیران و مشاوران در فرایند برنامه ریزی راهکارهایی برای بازنگری در روشـها و فراینـدهای پروژه های برنامه ریزی استراتژیک ارائه دهنـد.همچنین در این بخش از تجارب تحقیقات مشابه با بررسی مقالات و متون تخصصی یاری گرفته شده و تعدادی از عوامل حیاتی موفقیت پروژه های مدیریت استراتژیک ارائه و تشریح شـده انـد. بـدیهی است در این تحقیق از روشـهای آماری و انتخاب یک جامعه آماری مناسب به منظور قابلیت تعمیم نتایـج به تمام پروژه های مشابه اسـتفاده نشـده است تنها سـعی شده با تنوع نمونه های انتخابی ازنظر نوع واحدهایی که پروژه در آنها اجرا شده از یک سو و تنوع گروههای مجری و مشاور پروژه از اریبی نتایـج کاسـته شود.مقـدمهمفاهیم مربوط به مـدیریت استراتژیک چند سال است که در فضای مـدیریتی کشور مطرح شـده و تعـداد قابل توجهی از سازمانها نیز تلاش کرده اند تا از این مفاهیم برای اداره بهتر فعالیتهای خود بهره گیرند. متاسفانه این ابزار نیز مشابه بسیاری دیگر از ابزارهای مدیریتی دستاورد مثبت چندانی در کشور ما نداشته و درصـد کمــی از سازمانهایی که آن را به کار بسته انـد نتایج موفقیت آمیزی از آن به دست آورده اند.بررسـی تجربه نگارندگان این مقـاله در پروژه هـای مختلف برنامه ریزی استراتژیک نشـــان می داد که اشـتباهات نسـبتاً یکسانی را می توان در موارد مختلف یافت که به شـکست یا کاهش اثربخشـی پروژه برنامه ریزی استراتژیک منجر شـده است. این ایـده اولیه انگیزه ای شـد تا با بررسـی نمونه های مختلفی که نویسندگان و یا همکـــاران دیگر به نوعی در آن مشارکت داشته اند مواردی را به عنوان اشتباهات رایج و نیز نکات قابل توجه در این نوع پروژه ها استخراج کنیم.لازم به ذکر است در تعریف کلاسیک استراتژی بیشتر به ریشه های نظامی این واژه اشـاره می شود. از این منظر استراتژی هنر فائق شـدن و غلبه بر دشـمن و شـیوه های صف آرایی نیروهای ارتش برای تحقق این هـدف است. نکته کلیدی این تعریف محیط تهاجمی اتخاذ این شـیوه هاست یعنی در محیطی که دشـمن وجود نداشـته باشد. اصولاً غلبه بر دشـمن و نـبرد بـا شـیوه هـای استراتژیـک بی معنی می شـود. شایـد بتوان این چـارچوب را به محیـط اقتصـاد نیز تعمیم داد و استراتــژی را شـیوه هایی برای عرصه های رقابتی دانست و در محیطهای اقتصادی فاقـد رقابت و حمایت شـده آن را ناکارآمد تلقی کرد. در محیط اقتصادی بسیاری از نمونه هایی که در این تحقیق بررسـی شـده اند عنصـر رقابت با آن شدت و حساسیت که اتخاذ استراتژی هـای هوشـمندانه را ضـروری کرده باشـد درحـال گـذار به عرصه هـای رقـابتی هسـتند و هنوز به انحاء مختلف از چترهای حمـایتی برخوردارنـد.روش تحقیقـاین تحقیـق بـه صـورت مطـالعه مـوردی در ۲۵ پروژه برنــامه ریزی استراتژیــک بـوده اسـت که نگارندگان به صورت مستقیم در جریان آن بوده و یا ازطریق هم اندیشی با مجریان و بررسی مستندات در تجارب ایشان سهیم شده اند.باتوجه به دشواری دسترسـی به مسـتندات طرح استراتژیک سازمانها و فرهنگ موجود که سهیم شدن تجارب را حایزارزش نمی دانـد. انتخـاب این جمعیت نمونه تنهـا براساس امکان دسترسی به اطلاعات ایشان بوده است و درصورتــی که جمع دیگری مایل به تعمیق یـافته هـای این طرح باشـند می بایست براساس شاخصـهایی ازجمله حوزه صـنعت عمر سازمان تجارب پیشـین و عوامل مشابه دیگری سازمانها را طبقه بنـدی کرده و به تحلیل و آزمون این یافته ها در طبقات مختلفی از جامعه آماری بپردازنـد تا ضـمن محک صحت و سـقم این فرضـیات دستاوردهای جدیدی بر آن افزوده شود.پس از انتخاب حوزه و دامنه تحقیق و انجام مصاحبه های اولیه بررسـی مسـتندات مرتبـط بـا پروژه هـای مـدیریت استراتژیک ایشان در دسـتور کار قرار گرفت. در اکثر موارد گزارشـهای حجیمی

شامل مستندات جلسات متعدد تیمهای راهبری برنامه ریزی استراتژیک به چشم می خورد.در یک بررسی اجمالی به نظر می رسد برخی مجریان پروژه (مشاوران و مجریان درون سازمان) به حدی شیفته روشها و قدمهای اجرایی فرایندهای برنامه ریزی استراتژیک بوده اند که از محتوا غافل شده اند و در تلاشهای خود اقدام به جمع آوری حجم زیادی از اطلاعات سوابق و مستندات کرده اند که بیشتر برای تدوین بیوگرافی سازمان مناسب است. درحد مقابل نیز برخی مجریان پروژه های خود را تنها مبتنی بر تعداد جلسه به منظور توسعه ظرفیت تفکر استراتژیک بنا کرده اند و اسناد و مدارک شایسته ای برای ثبت این تجارب به وجود نیامده است.ارزیابی مقایسه ای فرایندهای بنیادینفرایند برنامه ریزی استراتژیک یکی از فرایندها پشتیبانی سازمان است. این فرایند از زیر فرایندهای متعددی تشکیل می شود که مهمترین آنها عبارتند از:فرایند ترسیم چشم انداز؛فرایند جستجوی فرصتها؛فرایند تحلیل قابلیتها و توانمندیها؛فرایند شناخت و تدوین استراتژی ها؛فرایند عملیاتی کردن برنامه ها؛فرایند مدیریت عملکرد.فرایندهای فوق که در شکل موردنظر آمده است درقالب سیستم های پشتیبان سازمان وظایف عملیاتی را یکپارچه می کنند. درالگوی کلی این تحقیق به نوعی الگوبرداری فرایندی نیز محسوب می شود. فرایندهای اصلی برنامه ریزی استراتژیک در سازمانهایی که به عنوان نمونه انتخاب گردیده اند شناسایی مقایسه و تحلیل شده اند.قدمهای اجرای فرایندهای مذکور سازمان و مدلهای مرجع اصلی ترین معیار مقایسه کفایت و اثربخشی این فرایندها بوده است.در ادامه نتایج حاصل از مقایسه این فرایندها به صورت چالشهای فرارو و تجارب موفق طبقه بندی و ارائه شده اند. در پاره ای موارد مانند فرایند مدیریت عملکرد به دلیل عدم مشاهده نمونه موفق تحلیلی نیز ارائه نشده است.ترسیم چشم اندازهمه چیز از پایان آغاز می شود یک سفر پیوسته و طولانی برای شدن و آنچه ابعاد تصویر فرارو را شکل می دهد چشم انداز راه است.الف – دامها و چالشها: در بررسیهای ما در این تحقیق مشکل عمده تصاویر ناهمگون و ابهام آلودی است که نمی توانند کشش خلاق موردنیاز برای طی کردن فاصله بودن تا شدن را فراهم آورند. این مشکلات شامل موارد زیر می شوند:تعریف واحدی از چشم انداز ماموریت یا رسالت و فلسفه وجودی مرجع برنامه ریزی نبوده و این واژگان بیشتر از آنکه هادی راه گردند ابهامها را دامن زده اند؛اکثر سازمانها در چشم انداز خویش به دنبال تحقق اهدافی بسیار بلندپروازانه مانند «سازمانی جهان تر از شدن (WORLD CLASS) هستند و این فاصله آنقدر بعید است که در ذهن خود برنامه ریزان نیز هیچ باوری نسبت به آن وجود ندارد.در چشم انداز و ماموریت شرکتها معمولاً تضاد درونی به چشم می خورد و شرکتها قادر نبوده اند یک خواسته و مقصد همگون را به تصویر بکشند؛ انتخاب ارزشهای بنیادین (CORE VALUES) بیشتر به مشابه یک بازی ایدئولوژیک تلقی شده است و افراد بیشتر دنبال انتخاب و تبلیغ واژه های جذاب و اخلاقی هستند؛انتخاب و تدوین بیانیه ماموریت &چشم انداز و ارزشهای بنیادین بیش از آنکه مبتنی بر هم اندیشی و تمرکز اذهان باشد و سبب همسویی تصاویر ذهنی گردد براساس نوعی رأی گیری انجام پذیرفته و آنچه خوشایند مدیران ارشد و یا افراد تاثیرگذار سازمان بوده انتخاب شده است.ب – تمرین شنیدن و هم اندیشی: آنچه در ترسیم چشم انداز به عنوان نمونه های موفق به چشم خورده حاوی نکات زیر است:تشکیل جلسات هم اندیشی در قالب گروههای متداخل از سطوح مختلف سازمانی موجب بحث و تضارب آرا گردیده و حضور افراد تسهیل گر توانمند نقش موثری برای تعادل در این جلسات ایفا کرده است و در محیطی توأم با تعامل اندیشه ها تمامی افراد به تدریج به یک تصویر واحد دست یابند؛ انتخاب ارزشهای بنیادین در فضایی واقع نگر صورت پذیرفته و تحلیل مصادیق رفتاری آنها پاسخگوی صریحی به چرایی انتخاب این ارزشها بوده است. در سازمانهای موفق ارزشهای بنیادین خطوط راهنمای رفتارها و حتی نظامهای سازمانی و ملاک اصلی بایدها ونبایدها هستند.جستجو یا خلق فرصتهادر تحلیل محیط بیرونی سازمان به دنبال چیست فرصتها عوامل تحقق چشم اندازهای سازمانند. آنها مانند سیبهای درختان همواره فرو می افتند اما فقط چشمان تیزبین نیوتونی رابطه سقوط سیبها و قانون جاذبه را درک می کند.الف – دامها و چالشها: اما در نمونه های بررسی شده در این تحقیق عمدتاً چیزی از فرصت جویی به چشم نمی خورد. بیشتر انبوهی از داده های خام و جملات کلیشه ای مشاهده گردید که رابطه منطقی بین

تحلیل این داده ها و چشم انـداز سازمان درک نمی گردد. مهمترین این مشـکلات شامل موارد زیر است:نوعی تفکر واگرا در جمع آوری داده ها موجب گردهم آمـدن انبوهی از داده های خام فاقد یک زنجیره و پیوسـتار منطقی گردیده است؛عواملی که به عنوان فرصت و تهدیـد در گزارشـها ارائه شـده انـد عمـدتاً منتج از دیـدگاههای مشاور بیرونی بوده انـد حال آنکه مـدیران سازمان تنها با نگرش و دانائیهای خود و به صورت روزمره تصـمیم می گیرند؛فرصـتها محدود هسـتند و اگرچه می توانند ساده باشند لکن با تفکر ساده انگارانه قابل تشـخیص نیستند و معمولاً حاصل روابط پیچیده عوامل بیرونی هستند. اما در نمونه های بررسی شده عمدتاً موارد متعـددی به عنوان فرصت یـا تهدیـد ذکر شـده انـد. که عملاًـ ذهن مـدیران ارشـد را از نگرش استراتژیـک منحرف و نـاتوان ساخته است.ب – فرصت جویی یا فرصت آفرینی: در بین نمونه های بررسـی شده تعداد محدودی موارد هوشمندانه نیز به چشم می خورد. مهمترین وجه مشـخصه این نمونه هـا تمرکز روی تحلیـل فرصـتهای استراتژیـک بوده است و موارد زیر مهمترین ویژگیهای مشترک این تجارب هسـتند:سازمانهای موفق در گام ابتدایی مأموریت و حوزه های کسب و کارشان را به صورت مشخص تعریف می کنند و لـذا مفهومی با عنوان حوزه های فرصت شـناسایی کرده و کنکاش در این حوزه ها برای فرصت یابی در دسـتور کار تیم مـدیریت قرار گرفته است؛به جـای تحلیـل و طبقه بنـدی عوامل محیطی به عنوان فرصـتها و تهدیـدات این عوامل را در محیط با نقش فرصـت زایی یـا تهدیـدآفرینی تحلیـل شـده و درنتیجه توجه برشـناسایی خود فرصـتها متمرکز گردیـده است.به مـدیران در یک دوره زمانی مشـخص توسـط مربیـان و مشـاوران بیرونی یـاری رسانـده شـده تـا خلاءهـای دانـایی و اطلاعاتی ایشان مشـخص و برنامه آموزشـی موردنیازشـان تـدوین گردد. بـدین ترتیب در اکثر برنـامه هـای موفق دانش و توانـایی مـدیران بویژه در تحلیـل محیطهای اقتصادی و اجتماعی کسب و کار تاحد خوبی ارتقا یافته است.شـناسایی قابلیتها و توانمندیهاقابلیتهـــای ما میزان توانمندی ما برای بهره گیری از فرصـتها را نمایش می دهنـد. سـنجش توانمنـدیها هنگامی با ارزش است که در راسـتای قابلیتهای موردنیاز برای دستیابی به فرصـتها باشد. مثال بسیار ساده آن نوع عضلات و استخـــوان بندی موردنیاز برای دو رشته وزنه برداری و شناست. طبیعی است که در حالت عادی جمع آوری و تحلیل اطلاعات از وضـعیت جسـمانی این دو ورزشکار ارزش چندانی ندارد و در صورتی این بررسی راهنمای عمـل خواهـدبود که نسـبت به قابلیتهـای موردنیاز هریک از این رشـته ها آگاه بوده و ارزیابیهای مربوطه انجام گردد.الف – دامها و چالشـها: در اکثر نمونه های بررسـی شده این نوع تلاش وجود نداشـته و نقایصـی ازجمله موارد زیر در روشهای ایشان فهرست شده اند:در بررسـی نقاط قوت و ضـعف برای عمده سازمانها شاخصـهای یکسانی براساس مدلهای مختلف به کار می رود و مانند تحلیل محیـط بیرونی بـا یـک تفکر واگرا داده هـای فراوانی جمع آوری شـده انـد و این داده هـا تصویر قابـل اتکـایی از سازمان ارائه نمی دهـد؛نبود زیرساختهای اطلاعاتی مناسب و کارآمد در سازمان مـوجب بروز مشـکلات متعددی می گردد به گونه ای که بخشـهای متعددی از پازل اطلاعات سازمان خالی مانده است. این نقیصه مشـکل تحلیل توانمندیها را تشدید کرده است.به دلیل عدم شـناخت عوامـل حیـاتی موفقیت (CRITICAL SUCCESS FACTOR = CSF) در حـوزه هـای مـاموریت کسـب و کـار &قوتهـا و ضعفهای متعـددی شناسایی می شوند. این مسـئله موجب می گردد توجه سازمان درهنگام تدوین استراتژی ها از جهت گیری برای تحقق چشم انـدازها به رفع مشـکلات داخلی معطوف گردد؛ تحلیل توانمنـدیها نیازمند یک نظام مانیتورینگ پیوسـته بوده و به دلیل فقدان چنین نظامی در سازمان ردگیری وضعیت شاخصهای توانمندی امکان نداشته و یک روند گسسته و غیرقابل اتکا پدیدار شده است؛بسیاری از روشهای ارزیابی توانمندی به کار رفته مبتنی بر تحلیل شهودی وضعیت شاخصهای متداول بوده و این مسئله به جنبه منطقی و استدلالی نتایج لطمه جدی وارد کرده است. درعمل بیشتر نسبت به مستند کردن شهود مدیران اقدام شده است و پارادایم حـاکم مـانع از تجلی تجـارب و انـدیشه هـای نوین شـده است.ب – عوامـل حیاتی کامیابی از فرصـتها: در بررسـی انجام شـده نمونه هـــای موفقی نیز به چشم می خورنـد. مهمترین عامل موفقیت سازمانها در تمرکز روی تحلیل تعـداد محـدودی از قابلیتهای کلیدی آنهـا بوده است.سازمـان نسبت به شـناخت عوامـل موفقیت هوشـمندانه عمـل کرده و تنها در تعـداد محـدودی شاخص اسـتدلالها و

دیدگاههای شهودی مدیران و تیمهای چندوظیفه ای مسئول بررسی و جمع بندی شده است؛در تمرین طراحی نظام مدیریت عملکرد به تدریج شاخصهای کارآمد و مناسبتری برای تحلیل توانمندیها استخراج شده و زیرســـاختهای اطلاعاتی پشتیبان برای جمع آوری داده ها نیز توسعه یافته اند؛تیمهای چند وظیفه ای تعیین عوامل حیاتی موفقیتها و شاخصهـای مربوطه را به عهده گرفته انـد و درعمـل تعهـد واحـدهای مختلف سازمان نسبت به پوشش اطلاعات موردنیاز جلب شـده است؛برای سازمانهای موفق ارتباط یکپارچه ای بین روش ارزیابی توانمندیها نظام مدیریت عملکرد برنامه های عملیاتی و نظامهای پاداش سازمان به وجود آورده اند که این موجب هم افزایی کارکرد این نظامها درکل گردیده است.جهت گیری استراتژیکاستراتژی های هوشمندانه در اصل زائیده تفکر استراتژیک هستند اما یک فرایند گام به گام مدیریت استراتژیک نیز قادر است تا ذهن مدیران سازمان را به سوی تفکر استراتژیک سوق دهد.طی کردن گامهای این فرایند موجب تقریب اذهان برنامه ریزان سازمان می شود و با تمرین برنامه ریزی از منظرگاه استراتژیک درصورتی که تمامی حلقه های این زنجیر پوشش داده شوند به تدریج سازمان می تواند مسیر صحیح را پیش روی خود قرار دهد. استراتژی ها در سطوح مختلف سازمان قابل اتخاذ هستند اما باید دقت کرد که استراتژی ها آن سطح از تصمیمهـــای سازمان را شامل می شود که اثرات قابل لمس روی بخشهای متعدد سازمان گذارند. و متقابلاً برای پیشبرد آنها نیز به مشارکت این بخشها نیاز باشد. پس از تعیین استراتژی های کلی شناخت حوزه های استراتژیک و استراتژی های وظیفه ای یا تاکتیک ها مانند استراتژی های بازار مـــالی نیروی انسانی و تولید مطرح می گردند. آنچه در نمونه های بررسی شده به عنـوان یک نقیصه و چالش عمومی به چشم می خورد تداخل سطوح مختلف استراتژی ها تحت عناوین استراتژی تاکتیک و سیاست است. عناوین بسیار متعددی که تحت عنوان استراتژی برای سازمان توصیه می شوند با ماهیت و جوهره استراتژی یعنی محدودبودن و اثرات کلی در تضادند.در نمونه های کارآمد سازمان با شناخت هرم استراتژی های خود نسبت به انتخاب استراتژی های کلان مبنی بر رشد ثبات یا انقباض تصمیم گرفته و سپس از طریق یک نقشه مسیر نسبت به تعیین استراتژی های سطوح بعدی کرده است. آنچه این مرحله را با الگوی فوق اثربخش کرده است حذف و کمرنگ کردن اثر تضادها و تعارضهای درونی بین استراتژی های سازمان است.برنامه ریزی عملیاتیانتخاب استراتژی ها درعمل مقدمه برنامـــه ریزی عملیاتی است. درعمل شاید تعیین مرز مشخص بین اهداف و استراتژی ها دشوار باشد چرا که استراتژی شیوه دستیابی به اهداف سطح بالاتر است و اهداف هر سطح نیز مقصد پایانی راه استراتژی ها درهمان سطح و سنجه های ارزیابی آنهاست. نکته جالب در این بررسیها فقدان برنامه ریزی عملیاتی در بسیاری از تجارب طرحهای استراتژیک سازمانهاست. از یک سو به صورت طبیعی سازمانی که تجربه برنامه ریزی عملیاتی و روبرو شدن با چالشهای اجرای آنها را نداشته باشد قادر به توسعه سطح این برنامه ها وتجارب به سطح استراتژیک نیست. ازسوی دیگر طرح استراتژیک سازمان درصورتی که در قالب برنامه های عملیاتی به وظایف جاری کارکنان و سازمان ارتباط نیابد قادر به پیشبرد و عملی شدن نیست. پس نبود برنامه ریزی عملیاتی در مسیر طرح استراتژیک غیرقابل فهم و توجیه است.الف – دامها و چالشها: در بررسیهای انجام شده در مواردی که برنامه های عملیاتی نیز تدوین شده اند چالشها و دامهای زیر فراروی کار دیده شده اند:در برنامه ریزی عملیاتی فرض بر روی منابع نامحدود است و هر واحد بدون توجه به محدودیتها و طرح کلی حرکت سازمان سعی در بهینه کردن برنامه و اهداف خود دارد. این ذهنیت درعمل اجرای برنامه ها را غیرممکن ساخته است؛ برنامه های عملیاتی اشتباهاً در سطوح مدیران ارشد و بدون مشارکت و جلب تعهد مدیران میانی و سرپرستان عملیاتی تدوین شده اند لذا عمدتاً فاقد عنصر واقع نگری هستند؛از دیگر مشکلات برنامه های عملیاتی خوش بینی در برآورد منافع حاصله و منابع موردنیاز است به گونه ای که همواره منافع به سمت بیشتر و منابع موردنیاز به سمت کمتر برآورد می گردند. عدم توجه به موانع اجرا و عوامل محدودکننده باعث فاصله زیاد بین برآوردها ونتایج عملی شده و درعمل کارایی برنامه ریزی عملیاتی را زیرسوال می برد.مدیریت عملکردمدیریت عملکرد حلقه پایانی هر نظام مدیریت استراتژیک است. با انتخاب استراتژی ها سازمان منابع خود را درجهت تحقق استراتژی ها

تجهیز می کننـد و در قالب برنامه های عملیاتی اقدامات و وظایف جاری تعیین می گردد.در بررسیهای انجام شده مدیریت عملکرد اصلی ترین حلقه مفقوده در تجارب مـدیریت استراتژیـک است. براسـاس آمـار منتشـره در شـرکتهای «فورچون ۵۰۰» تنهـا ۱۰٪ از استراتژی های درعمل محقق می گردنـد و این فاصـله عمیق میان برنامه های تدوین شده و دسـتاوردهای عملی در شـرکتهای ایرانی بیشتر است و نبـود نظامهای مدیریت عملکرد و سـنجه های کنترلی برای ارزیابی کفایت و اثربخشی استراتژی ها موجب تشدید این نقیصه می گردد.سازمانها استراتژی ها را هر چند هوشمندانه اتخاذ کرده اما درعمل اجرای این استراتژی ها با انحرافات بسیاری توأم می شود و هیـچ شیوه نظام منـدی برای سـنجش این انحرافات وجود نـدارد. همچنین در تمهید اقدامات اصـلاحی نیز به دلیل فقدان چنین نظـامی نمی توان شـیوه هـای اجرای استراتژی ها و یا کفایت استراتژی ها را موردنقـد و بررسـی قرار داد. در نمونه های بسـیار محدودی نیز که برای طراحی نظام مدیریت عملکرد سـعی شده است نبود دانش و مهارت کافی سـبب کاهش اثربخشـی این نظامها شـده و شاخصـهای انتخـاب شـده تصویر مشـخص و قابـل اتکـایی از اثر؛ کـارایی و کارآمـد جهت گیریهـای استراتژیک ارائه نمی دهنـد.در این حوزه از تحقیقات انجام شـده نقایص بسـیاری در حوزه مـدیریتی عملکرد مشاهده گردیده و نمونه موفقی برای تحلیل یافت نشده است.به کارگیری الگوهای مدیریت عملکرد که شـیوه هـا و الگوهای علمی آن بیشتر در دانشکده های مالی یافته است نیازمنـد مشارکت بخشـهای مختلف و به ویژه متولیان مالی سازمانهاست و تمرین یک نظام مـدیریت عملکرد شایسـته با فرض فراهم سـاختن زیرساختهـای اطلاعاتی شایسـته نیازمنـد یك دوره زمانی سه تا پنـج ساله است.ب - سـر در آسـمان و پای بر زمین: تـدوین برنامه عملیاتی نیاز به یک سـری حرکت رفت و برگشتی اطلاعات پیش مـدیران ارشـد و مـدیران عملیاتی دارد و درعمل باید پیش نویسـهای برنامه ها پس از تـدوین در سـطوح عملیاتی مبتنی بر استراتژی ها و چشم انـدازهای سازمان به مـدیران ارشـد ارائه شده تا همگـن و تعـدیل شونـد و مجـدد در سـطح عملیـاتی نسبت بـه همـاهنگی و بـازنگری آنهـا اقـدام شـود. مهمـترین منـافع ایـن روش همسوکردن دیـدگاه مدیران و مجریان برنامه هاست که برنامه های عملیاتی را به واقعیت نزدیک سازد.برنامه های عملیاتی راهنمای عمل سازمانها برای حرکت در مسـیر استراتژی های آنها هسـتند. متاسـفانه دلایل بسیاری برای ناکامی و بی کفایتی بسیاری از برنامه هـای عملیـاتی در سازمانها مطرح می گردد اما درعمل بیشتر مشـکلات به سـمت علل کلان فرافکنی شـده و گامهای موثــری برای حـل مسایـل برداشـته نمی شونـد. تجربه سازمانهـای موفق مؤیـد آن است که هر مجموعه درصورتی که در حلقه نفوذ خود عملکرد شایسـته ای داشته باشد قادر است تا به تدریج نسبت به عوامل محیطی اثر گذارتر عمل کند. این مهم در تاروپود فعالیتهای روزمره و جاری سازمان تنیده است؛اکثر نمونه های موفق در برنامه ریزی عملیاتــی با یکپارچه کردن سیسـتم های بودجه ریزی شأن با تدوین برنامه ها درعمل ضمانت اجرایی مناسبی برای برنامه های عملیاتی پدید آورده اند. به گونه ای که به دلیل نقش حساس بخش مالی در تسـهیم منـابع مجریان برنامه های عملیاتی در میان مـدت در مسـیر اجرای برنامه ها هـدایت می شونـد؛نکته بارز دیگر در تجارب برنامه ریزی عملیاتی واحدهای سازمانی گامهای پیوسـته ایشان در ظرفیت سـنجی از منابع و زیرساختهــــای شان است. بدون تردید برنـامه ریــــزی عملیـاتی برپـایه اطلاعات امکان پـذیر است و اطلاعات صـحیح بویژه در حوزه ظرفیتها اساس و بنیان تعیین اهـداف کمی برای دسـتاوردها و تخمین منابع مصـروف است. عوامل کلیدی موفقیت و چالشهای متداول فرایندهای برنامه ریزی استراتژیک خود به خود بــه تولید استراتژی برای سازمان منجر نمی شوند بلکه این فرایندها تسهیل کننده ای برای ایده های استراتژیک سازمان هسـتند. نکته مهمی که در بررسـیها به چشم می خـورد این است که بر خلاـف تصور عموم فراینـدهای برنـامه ریزی استراتژیـک به تولیـد اسـتراتژی منجر نمی شود بلکه معمولاً ـ در نمونه هـای موفق تصویر کلی و مبهمی از استراتژی آتی در ابتـدا وجود دارد و این فراینـدها کمک می کننـد تا اولاً این تصویر ابتدایی پخته تر شده واعتبار آن بررسـی شود و ثانیاً بدنه سازمان نیز آمادگی لازم برای همراه شـدن با آن را کسب کنـد. در این بین نقش یك فرد یا مجموعه ای از افراد که دارای بصـیرت آینـده نگری و خلاقیت کافی در زمینه کسب و کـار سازمان باشـند بسـیار کلیـدی و حیاتی است. این نقش در سازمان برعهـده رهبری ارشـد سازمان است که در

ذهن خود ایده استراتژی آتی سازمان را دارند و فرایندهای برنامه ریزی از روشهای پیش گفته به افزایش کارایی آن کمک می کند. بدون وجود چنین افرادی عملاً فرایند برنامه ریزی استراتژیک مثل ظرفی است که محتوی مناسبی در درون آن ریخته نشده است. در بین نمونه های بررسی شده به وضوح درمورد شرکتهای بوتان صاایران سازمان صنایع دفاع و شرکت کیسون وجود چنین افرادی به عنوان یک عامل مهم در خلق استراتژی های موثر به چشم می خورد. در تمام این موارد ایده استراتژی آتی در ابتدای فرایند برنامه ریزی وجود داشته و این فرایند به پردازش بهتر ایده اولیه کمک کرده است. بی توجهی به جوهره و فلسفه مدیریت استراتژیک: محوری ترین مسئله ای که درمورد برنامه ریزی استراتژیک قابل بیان است تفاوت ماهوی این روش با ابزارهای تحلیلی و الگوریتمی مدیریت (مثل برنامه ریزی تولید نظام اطلاعاتی استقرار نظام کیفیت طراحی چیدمان و...) است. در این نوع ابزارها معمولاً کل فرایند در یک روش قدم به قدم و الگوریتم وار قابل اجرا است و نکات ریز اجرا نیز در مستندات و راهنماهای روشها وجود دارد. درحالی که روشهای ارائه شده برای برنامه ریزی استراتژیک را می توان نوعی مدل مفهومی دانست که صرفاً قدمهای کلی برای رسیدن به استراتژی را پیشنهاد می کند و هیچ راهنمایی اجرایی در این زمینه ارائه نمی کند. به این ترتیب استفاده موثر از روشهای برنامه ریزی استراتژیک مستلزم تجربه و درک عمیق از کل فرایند و خلاقیت وکوشش در زمان اجرای فرایند است. عدم بی توجهی به این نکته که متاسفانه در بسیاری از سازمانهای کشور نیز وجود دارد باعث می شود تا نوعی نگاه مکانیکی به فرایند شکل گیرد. درحالی که این فرایند یک فرایند پویا زنده و مشارکت جو در سازمان است که دارای جنبه های انسانی سیاسی و سازمانی و نیز رقابتی پیچیده ای است. اگر فرایند به صورت مکانیکی در سازمان اجرا شود معمولاً نتایج برنامه دارای کیفیت ضمانت اجرایی و اثربخشی ضعیفی خواهدبود. ویژگیهای موردنیاز تیم مدیریت سازمان: در بررسی چگونگی برنامه ریزی استراتژیک در شرکتهای مطالعه شده اهمیت نقش مدیریت ارشد سازمان در موفقیت و کیفیت انجام برنامه ریزی استراتژیک بسیار بارز بود درنتیجه باتوجه به خصوصیات فردی و حرفه ای ارشد هریک از شرکتها و اثر آن در فرایند خصوصیات موردنیاز مدیر ارشد سازمان جهت اجرای مناسب فرایند برنامه ریزی جمع بندی شده است. الف) صرف زمان کافی: یکی از مهمترین نتایجی که در طول بررسی به چشم می خورد مسئله اهمیت صرف وقت کافی ازسوی مدیران ارشد در فرایند برنامه ریزی استراتژیک است. یکی از محصولات اصلی و بسیار مهم در برنامه ریزی استراتژیک مسئله تغییر مدل ذهنی اعضای سازمان و بالاخص مدیران ارشد سازمان است. حتی در مواردی که فرایند به استراتژی مشخصی ختم نشده است و یا نیمه کاره رها شده است تاثیر آن بر مدل ذهنی مدیران و تلقی آنها از سازمان و صنعت بسیار مفید بوده است. این اثر عمدتاً ناشی از آموزش ضمنی درحین اجرای فرایند و یا بحثهای مطرح شده در جلسات است. برای دستیابی به این محصول لازم است که مدیران ارشد سازمان زمان کافی برای درگیر شدن جدی و فعال در فرایند اختصاص دهند. عدم صرف وقت باعث کاهش نقش مدیریت ارشد سازمان در تدوین استراتژی ها و تضعیف تعهد اجرایی آنها درمورد استراتژی می گردد. عدم اختصاص وقت کافی به برنامه ریزی استراتژیک ازسوی مدیران می تواند دوعامل داشته باشد: اول این عدم اختصاص وقت مناسب می تواند ناشی از بی توجهی مدیران به برنامه ریزی استراتژیک و اولویت نداشتن این امر در ذهن آنها باشد که این خود ناشی از عدم درک صحیح آنها از لزوم برنامه ریزی استراتژیک است. در این صورت توصیه می شود مشاوران در چنین سازمانهایی به برنامه ریزی استراتژیک مبادرت نورزند.ب) حمایت و تعهد به پیگیری فرایند برنامه ریزی: باتوجه به اینکه برنامه ریزی استراتژیک کلیه حوزه های سازمان را تحت تاثیر خود قرار می دهد و جهت گیری کل سازمان را مشخص می سازد در صورتی که تعهد کافی در شخص مدیر ارشد سازمان نسبت به اجرای فرایند وجود نداشته باشد اولاً نمی توان از مدیران رده پایین تر انتظار احساس تعهد نسبت به استراتژی ها را داشت درثانی درصورت احساس عدم تعهد در مدیر طبیعتاً احساس تعهد نسبت بهاستراتژی های ماحصل این فرایند نیز در او وجود نخواهد داشت. پ) انگیزه برای دستیابی به تحول در سازمان: مدیر باید انگیزه و علاقه لازم را برای ایجاد تحول در سازمان داشته

باشد. باتوجه به اینکه تغییر در استراتژی های یک سازمان مستلزم ایجاد تحول در آن سازمان است اگر مدیر شخصاً در مقابل تغییر مقاوم باشد استراتژی های پیشنهادی فرایند به دست فراموشی سپرده خواهدشد.برای ایجاد انگیزه در افراد مدیر ارشد باید اولاً اهمیت فرایند و اثرعمیقی را که می تواند در سازمان بگذارد را به سایرین بقبولاند. همچنین فرایند را به گونه ای جلو ببرد که دیگران نیز در آن دخیل باشد تا از این طریق انگیزه آنها برای مشارکت در کار بالا رود. بدیهی است که انگیزه های مالی نیز در این میان بی تاثیر نخواهند بود.ت) درک درست از ماهیت برنامه ریزی استراتژیک: مدیر ارشد باید درک درستی از ماهیت فرایند برنامه ریزی استراتژیک در سازمان داشته باشد در غیر این صورت باتوجه به اینکه قدرت وی در سازمان از همه بالاتر است و ازطرفی این مقوله برای وی بسیار حائز اهمیت است فرایند برنامه ریزی را به بیراهه می کشاند. به عنوان مثال در بعضی از موارد بررسی شده مدیر ارشد سازمان علاقه زیادی به تمرکز بر روی جزئیات و موضوعهای غیراستراتژیک در سازمان داشته و این در بسیاری از موارد به خارج شدن فرایند از مسیر صحیح و توجه زمان بر به مسایل بی اهمیت منجر شده است.ث) تخصیص منابع کافی: مدیر ارشد سازمان باید منابع و امکانات لازم اعم از مالی و غیرمالی را برای پیشبرد فرایند در اختیار سازمان و اعضای آن قرار دهد بدین معنی که بودجه و امکانات لازم و کافی و پرسنل لازم از بخشهای مختلف در اختیار مسئولان مربوطه قرار گیرد.چ) اطمینان از فهم و اجرای درست فرایند: مدیر ارشد همواره باید درانجام چگونگی پیشرفت فرایند قرار داشته باشد و درصورت لزوم اقدامات لازم را برای اصلاح آن انجام دهد بدیهی است که برای موثر بودن این اقدام مدیر ارشد ابتدا باید خود درک درستی از فرایند داشته باشد.فرهنگ و تجربه سازمان: فرهنگ سازمان یکی از بسترهای مهم اجرای برنامه استراتژیک است و لذا باید پیش از شروع فرایند تدوین برنامه به مشخصه های مهمی از فرهنگ سازمان توجه شود. در ارتباط با فرهنگ سازمان مسائل زیر قابل توجه است:الف) مشارکت پذیری و مشارکت جویی: فرایند برنامه ریزی استراتژیک نیازمند همفکری و اتفاق نظر مدیران و بدنه سازمان است. بدون وجود یک عزم مشترک برای تحول معمولاًـ فرایند تحول استراتژیک در سازمان با شکست مواجه می شود. لذا باید فرایند برنامه ریزی استراتژیک مرتباً بر جلب مشارکت لایه های مختلف سازمان در این فرایند تاکید کند. این اتفاق زمانی به صورت موثر در سازمان رخ می دهد که فرهنگ سازمان قابلیت مشارکت پذیری را داشته باشد و افراد لایه های مختلف براساس ارزشهای سازمان قدرت ارائه نظر و انتقاد را داشته باشند. در غیر این صورت و در صورت حاکم بودن یک فرهنگ آمرانه در سازمان مشارکت به امری صوری تبدیل شده و درنتیجه کیفیت استراتژی ها و اجرای برنامه های استراتژیک دچار افت خواهدشد.ب) تجربه طراحی اجرا و کنترل در برنامه ریزی: برنامه ریزی استراتژیک نیز مشابه دیگر انواع برنامه ریزی است با این تفاوت که حوزه شمول دامنه تاثیر و افق زمانی آن گسترده تر از انواع دیگر است.سازمانی که می خواهد یک برنامه موفق استراتژیک را طراحی و اجرا کند باید آمادگی و مهارت کافی در زمینه طراحی و اجرای موفق یک برنامه کوتاه مدت تر را داشته باشد. باتوجه به اینکه خبرگی در زمینه برنامه ریزی یک نوع یادگیری در سازمان است و با کسب تجربه به دست می آید لازم است ابتدا سازمان خود را درگیر در یک فرایند برنامه ریزی کوتاه مدت تر و با دامنه تاثیر کم تر قرار داده و مهارتهای لازم را در این رابطه کسب کند درغیر این صورت و بدون داشتن چنین مهارت طراحی و اجرای یک برنامه استراتژیک که بسیار وسیع و پیچیده است برای سازمان بسیار مشکل خواهدبود. بررسی نمونه ها نشان می دهد که در سازمانهایی که مدیران و فرهنگ آنها مهارت زیادی در برنامه ریزی و مدیریت برنامه ها ندارد فرایند تدوین برنامه استراتژیک نیز دچار افت و خیزهای متناوب شده و امکان دستیابی به یک برنامه هماهنگ و با کیفیت کاهش می یابد.پ) آمادگی تحول: اجرای برنامه استراتژیک سازمان را با چالشهای جدی مواجه می کند که رفع آنها نیازمند صرف منابع وسیعی (پول زمان انرژی...) ازسوی سازمان است. سازمانها به دلایل مختلف ممکن است آمادگی چندانی برای تخصیص این منابع و یا عزم کافی برای تحول را نداشته باشند. در این صورت فرایند برنامه ریزی استراتژیک عملاًـ به یک ابزار تزئینی تبدیل می شود که خروجیهای آن در مقطع عمل اثربخشی چندانی

نخواهدداشت.برنامه ریزی و سازماندهی پروژه: فرایند برنامه ریزی استراتژیک یک پروژه سنگین و جدی برای سازمان است که لازم است سازماندهی مناسبی برای آن صورت گیرد. در این رابطه موارد زیر از نمونه های بررسی شده به دست آمده است:الف) طراحی سازمان پروژه: سازمان موفق برای پروژه برنامه ریزی استراتژیک از چهار جزء اصلی تشکیل می شود.(۱) کمیته راهبری: که از مدیران ارشد سازمان تشکیل می شود و موظف است به طور مرتب و با صرف وقت کافی در تمامی مراحل فرایند حضور موثر داشته ایده های خود را بیان کرده و تصمیمات لازم را اتخاذ کند.این کمیته را نباید درحد یک کمیته اداری برای مدیریت پروژه به حساب آورد بلکه کمیته راهبری ستون فقرات فرایند را تشکیل می دهد و بخش عمده ایده ها و تحلیلهای پروژه از دل این نهاد بیرون می آید.(۲) کمیته های بخشی: در قسمتهای مختلف سازمان برای جلب مشارکت افراد بخشهای مختلف و انتقال دیدگاههای کمیته راهبری و این افراد به یکدیگر تشکیل می شود.(۳) بازوی پشتیبانی کارشناسی پروژه: فرایند ممکن است نیازمند جمع آوری اطلاعات و یا تحلیلهای کارشناسی باشد. لذا لازم است یک بازوی کارشناسی که معمولاً مسئولیت آن با واحد طرح و برنامه سازمان است تشکیل شده و پروژه را از این لحاظ پشتیبانی کند.(۴) مشاور یا تسهیل گر بیرونی: مشاور به عنوان یکـــی از اجزای فرایند می تواند نقش تسهیل کننده موثری را ایفا کند. به شرطی که درک درستی از نقش و وظایف او وجود داشته باشد. اشتباه رایجی که در این مورد به چشم می خورد انتظار انجام تمام وظایف فرایند برنامه ریزی استراتژیک توسط مشاور است. سازمانهایی که این گونه می اندیشند انتظار دارند که چشم انــداز آتی استراتژی ها و برنامه های سازمان از جانب مشاور به آنها پیشنهاد شود. درصورتی که مشاوران در بهترین حالت در قالب و ساختار فرایند برنامه ریزی استراتژیک تخصص دارند و می توانند ذهنیت مدیران را برای شکل گیری استراتژی هدایت کنند. متاسفانه بـــه دلیل کم بودن حجم پروژه های برنامه ریزی استراتژیک در ایران مشاوران امکان تمرکز در یک صنعت و کسب اطلاع دقیق از ماهیت صنعت و موضوعهای رقابتی آن ندارند و این وظیفه سازمان است که مسئولیت محتوای (CONTENT) فرایند را برعهده گیرد. درمجموع نویسندگان وظایف مشاور را در فرایند شامل موارد زیر می دانند: آموزش کارفرما تسهیل و شکل دهی فرایند ارائه تحلیلهای کلیدی هدایت جمع آوری و جمع بندی اطلاعات و منتقل کننده تجارب سازمانهای دیگر.ب – انتخاب مقطع زمانی و مدت فرایند تدوین استراتژی: انتخاب مقطع زمانی و مدت فرایند تدوین استراتژی از اهمیت خاصی برخوردار است.مقطع زمانی مناسب: برنامه استراتژیک باید در زمانی آغاز شود که سازمان به نوعی آرامش ذهنی دست یافته باشد. درصورتی که اجرای این فرایند مصادف با بحرانهای جدی مثل بحرانهای مالی یا تولید شود معمولاً اولین برنامه ای که سازمان توجه خود را به آن از دست می دهد فرایند برنامه ریزی استراتژیک است. به این لحاظ باید دقت کافی درمورد سنجش شرایط سازمان به عمل آید.پ – طول مناسب برای فرایند تدوین برنامه: اگر فرایند برنامه ریزی استراتژیک طولانی شود این امر باعث خسته شدن نیروها. از دست رفتن اعتبار اطلاعات و تحلیلهای قبلی و یکنواخت شدن اثرات برنامه می شود. لذا تا جای ممکن باید سعی شود تا فرایند برنامه ریزی استراتژیک کوتاه و فشرده انجام شود. البته اگر از زاویه دیگری به مسئله نگاه شود افزایش زمان فرایند برنامه ریزی باعث می شود تا آمادگی سازمان برای درک استراتژی ها و تغییر در مدل ذهنی افراد افزایش یابد. لذا می توان گفت مدت زمان بهینه برای فرایند تدوین و تصویب برنامه استراتژیک باید در یک بده – بستان منطقی بین این دو پارامتر شکل گیرد.همسویی نظامهای مدیریتی و عملیات: مدیــریت استراتژیک الگویی برای نگاه به پدیده ها و اداره سازمـــان برای حصول چشم اندازها ارائه می دهد. بدیهی است که نظامها و زیرساختهای سازمان در پیشبرد این الگو نقشی اساسی برعهده دارند.یکی از عواملی که در اکثر متون تخصصی مدیریت استراتژیک بر ضرورت آن تاکید شده است همســـویی نظامهای سازمان با استراتژی هاست. درواقع با ترسیم نقشه پیشبرد هر استراتژی برنامه های عملیاتی مرتبط با آن طرح می گردد. اما برای اینکه این خطوط راهنما در تمامی جوانب عملی شود. نیاز به همسویی تمام اهرمها ازجمله نظامهای پشتیبان است. مهمترین این نظامها که سازمانهای موفق نسبت به بازبینی و یکپارچگی آنها برای تحقق استراتژی ها اقدام کرده اند به شرح زیرند:– نظام بودجه

ریزی و ارزیابی عملکرد؛- نظام پاداش و جبران خدمات؛- نظام ارتقا و ترفیع سازمانی؛- نظام توسعه منابع انسانی.نتیجه گیریعمده ترین نتایج حاصل از تحقیق در بخش چهارم مقاله تحت عنوان «عوامل کلیدی موفقیت و چالشهای متداول» ذکر گردیده است لکن انجام این تحقیق آموزه های بسیاری را فراروی نگارندگان آورده است. از آن جمله ظرائف جمع آوری و تسهیم اطلاعات بین سازمانهای مختلف و بخشهای کلیدی در تحلیل مستندات طرحهای استراتژیک هستند.ما بر این باوریم که مفاهیم مدیریتی و ابزارهای مرتبط شان اگرچه در تجارت سازمانهای ایرانی به دلایل متعدد ازجمله شرایط محیطی دچار انحراف و تغییر کارکرد شده اند لکن باز هم این مفاهیم می توانند طی تجارب پیوسته راهگشای اندیشه های نو برای مدیران سازمان گردند. آنچه می تواند بر این روند تاثیر مثبت بگذارد به کارگیری و تسهیم تجارب بین سازمانها و تحلیل نمونه های اجرای پروژه ها در سایر کشورهاست و هرچه متخصصان شامل مدیران میانی و مشاوران نسبت به مفاهیم تخصصی و شیوه های به کارگیری ابزارهای مدیریتی وقوف بیشتری داشته باشند حضور ایشان اثربخش تر است و درعمل سازمان با بازخوردهای منتج از تجارت موفق گامهای استوارتری در راه تجارب مجدد بر خواهد داشت.منابع و ماخذ:۱ - گزارش وطرحهای مدیریت استراتژیک شرکتهای موردبررسی

۲ - DOC COLLIER, HOW TO IMPLEMENT STRATEGIC PLANS, THE JOURNAL OF BUSINESS STRATEGY, ۱۹۹۸.۳ - MICHAEL BEER, RUSSELL A. EISENSTAT, THE SILENT KILLERS OF STRATEGY IMPLEMENTATION AND LEARNING, SLOAN MANAGEMENT REVIEW, ۲۰۰۰.۴ - YVAN ALLAIRE, MICHAELA FIRSIROTU, HOW TO IMPLEMENT RADICAL STRATEGIES IN LARGE ORGANIZATIONS, SLOAN MANAGEMENT REVIEW, ۱۹۸۵.۵ - ALAN MEEKINGS, JONN DRANS FIELD AND JULES GODDARD, IMPLEMENTING STRATEGIC INTENT: THE POWER OF AN EFFECTIVE BUSINESS MANAGEMENT PROCESS, BUSINESS STRATEGY REVIEW, ۱۹۹۴.۶ - WILLY A. SUSSLAND, CONNECTING THE PLANNERS AND DOERS, QUALITY PROGRESS, ۲۰۰۲.۷ - DAVIS FOGG, TEAM - BASED STRATEGIC PLANNING, AMACOM, ۱۹۹۴.۸ - DAVILLA, ROBERT KAPLAN ROBERT SIMONS, CONTRIBUTORS ANTONION,PERFORMANCE MEASUREMENT & CONTROL SYSTEMS FOR IMPLEMENTING STRATEGY, PRENTICE HALL, ۲۰۰۰.

حسین اکبری: کارشناس ارشد مهندسی صنایع - دانشگاه تهران &مدیرعامل گروه پژوهشی صنعتی آریاناحامد قدوسی: کارشناس ارشد مدیریت اجرایی MBA - دانشگاه صنعتی شریف مشاور مدیریت و عضو همکارگروه پژوهشی صنعتی آریانامجتبی اسدی: کارشناس ارشد مهندسی صنایع - دانشگاه صنعتی شریف رئیس هیات مدیره گروه پژوهشی صنعتی آریاناحمیدرضا نورعلیزاده: کارشناس ارشد سیستم های اقتصادی عضو همکار گروه پژوهشی صنعتی آریانا*تدبیر

تفاوتهای برنامه ریزی استراتژیک در سازمانها

هاشم آقازاده

چکیده: برنامه ریزی استراتژیک نقش کلیدی در موفقیت سازمانها در میدان رقابت دارد. این نوع برنامه ریزی اگر به درستی تدوین شود، به انتخاب استراتژی هایی منجر می شود که درصورت اجرای صحیح و به موقع، موجب تعالی و پیشتازی سازمان می شود. امروزه فعالیتهای اقتصادی جهان را ترکیبی از سازمانهای بزرگ، متوسط و کوچک انجام

می دهند. همه این سازمانها در محیطی متلاطم و بازاری به شدت رقابتی به دنبال پیروزی در برابر رقبای خود و ارضای نیازهای

مشتریـان خود هسـتند. برنـامه ریزی استراتژیک در صورت تـدوین و اجرای درست، ابزاری سودمنـد برای موفقیت شـرکتها در بازار رقـابت جهـانی بوده و می توانـد آنهـا را سرپا نگه دارد. به خـاطر تفاوتهـای موجود بین سازمانهای بزرگ و کوچک در زمینه های مختلف، تـدوین، اجرا و ارزیابی برنامه استراتژیک نیز در آنها متفاوت است. در این مقاله درصـدد شـناسایی این تفاوتها در راسـتای کمـک به برنـامه ریزی استراتژیـک سازمانهـای کوچـک است تـا از این طریق بخش عمـده ای از موفقیت آنها در بازار رقابتی رقم بخورد. مقدمه دردنیای امروز که شاهد تغییر و تحولات شگرف در زمینه های مختلف هستیم، محیط باتلاطم و عدم اطمینان بسیاری مواجه است و رقابت شـــدت زیادی پیدا کرده است. سیستم های سازمانی در راستای کسب موفقیت در میدان رقابت باید ازنوعی برنامه ریزی بهره گیرند که آینده نگر و محیط گرا باشد به طوری که ضـمن شناسایی عوامل و تحولات محیطی، در یک افق زمانی بلندمـدت تـاثیر آنهـا را بر سازمان و نحوه تعامل سازمان با آنها را مشـخص کنـد. این نوع برنامه ریزی درواقع همان بـــرنامه ریزی استراتژیک است که با بررسـی محیط خارجی و داخل سازمان، فرصـتها و تهدیدهای محیطی و قوتها و ضـعهای داخلی را شـناسایی می کنـد و با درنظر داشـتن ماموریت سازمان، اهـداف بلندمـدت برای سازمان تنظیم می کنـد و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه هـای استراتژیک اقـدام به انتخاب استراتژی هایی می کنـد که با تکیه بر قوتها و رفع ضـعفها، از فرصـتهای پیش آمـده به نحو شایسـته اسـتفاده کرده و از تهدیـدها پرهیز کنـد تـا درصورت اجرای صـحیح بـاعث موفقیت سازمـان در میـدان رقابت شود. امروزه فعالیتهای اقتصادی جهان توسط سازمانهایی با اندازه های بزرگ، متوسط و کوچک انجام می شود. این سازمانها در محیطی درحال تغییر و بازاری رقابتی فعالیت می کننـد. بنابراین، برای کامیابی نیازمنـد برنامه ریزی استراتژیک هسـتند. وجود تفاوتهایی در انـدازه، حجم و مـاهیت فعـالیت سازمانهای بزرگ و کوچک، نحوه برنامه ریزی استراتژیک آنها را نیز ازهم متمایز کرده است به طوری که اکثر مـدل های ارائه شـده در این زمینه باتوجه به ویژگیهای سازمانهای بزرگ بوده و شاید به همین دلیل آنها به راحتـی و در زمان دلخواه می تواننـد اقـدام به برنامه ریزی استراتژیک کننـد. در صورتی که مدل ها و مطالعات کمی در زمینه برنامه ریزی استراتژیک سازمانهای کوچک ارائه شـده است و تجربه انـدک آنها در اسـتفاده از این نوع برنامه ریزی نیز حکایت از این وضـعیت دارد. مقاله حاضـر درنظر دارد تا با شـناسایی تفاوتها برنامه ریزی استراتژیک بین سازمانهای بزرگ و کوچک، به انجـام مطالعات و ارائه مـدل هـای بیشتر برای سازمانهـای کوچـک یـاری رسانـد تـا آنهـا بـا وقوف بر تفاوتهـای موجود بتواننـد در راسـتای کسب موفقیت بیشتر فعـــالیتهـای خـود را به صورت استراتژیـک برنـامه ریزی کننـد. برنـامه ریزی استراتژیـک هماننـد سـایر مفـاهیم مـدیریت، تعـاریف گونـاگونی از برنـامه ریزی استراتژیـک توسـط صاحبنظران ارائه شـده است که برای جلوگیری از طول کلام بـــه چنـد مورد مهم از آنهـا اشـاره می شـود. یکی از ایـن تعـاریـف در ارتبـاط بـا کسـب و کارهـای کوچـک اسـت: ۱ - فرای و اســتونر (FRY AND STONER - ۱۹۹۵): برنـامه ریزی استراتژیک، ابـزار مـدیریتی توانمنـدی است که برای کمک به شـرکتهای کوچک طراحی می شود تـا آنهـا به صورت رقابتی خود را با تغییرات پیش بینی شـده محیط تطبیق دهنـد. خصوصاً، فراینـد برنامه ریزی استراتژیک یک نگرش و تجزیه و تحلیلی از شـرکت و محیط مربوط به آن ارائه می کند - شـرایط فعلی شرکت را توضیح می دهد و عوامل کلیدی مـوثر بر مـوفقیت آن را شـناسایی می کنـد (FRY AND STONER, ۱۹۹۵,۱۲). ۲ - لرنر (LERNER-۲۰۰۰): برنـامه ریزی استراتژیـک فراینـد تغییر سازمـانی مسـتمر و پیچیـده است. اگر ویژگیهای زیر ترکیب شونـد، فراینـد برنامه ریزی استراتژیک موفق و جامعی را تعریف می کننـد. برنامه ریزی استراتژیک: نگاه به آینـده دارد و تمرکز بر آینـده پیش بینی شده. به این مسئله توجه دارد که جهان بعد از ۵ الی ۱۰ سال چه تفاوتهایی با اکنون خواهد داشت. درصدد خلق آینده سازمان برمبنای آن چیزی است که احتمال می رود در آینـده ایجاد شود؛ برمبنای تجزیه و تحلیل روندها و سـناریوهای پیش بینی شده برای گزینه های ممکن در آینده است و نیز برمبنـای تجزیه و تحلیـل داده هـای داخلی و خـارجی است؛ منعطف و متمایـل به ایجـاد تصویری بزرگ از آینـده سازمان است. برنامه ریزی استراتژیک سازمان را با محیطش تطبیق می دهـد، زمینه ای برای دسترسـی به اهداف ایجاد می کند، چارچوب و جهتی

برای سازمان فراهم می کند تا به آینده دلخواه خود برسد؛ چارچوبی به وجود می آورد که با تجزیه و تحلیل کامل سازمان، محیط داخلی و خارجی و پتانسیل های سازمان در آن چارچوب می توان به مزیت رقابتی دست یافت. این امر سازمان را قادر می کند تا به روندها، اتفاقات، چالشها و فرصتهای به وجود آمده، ازطریق چارچوبی از بینش و ماموریت ایجاد شده توسط فرایند برنامه ریزی استراتژیک پاسخ دهد. فرایندی نظری و کیفی است. برنامه ریزی استراتژیک، داده های نرم مانند: تجارب، نیات و ایده های موجود در گفتگوهای روزانه سازمان را ترکیب می کند و درصدد ارائه یک بینش و هدف سازمانی روشن است؛ به سازمان اجازه تمرکز می دهد، زیرا فرایندی پویا و مستمر از فعالیتهای خود تحلیلی است؛ فرایند یادگیری مستمر، در جریان و گفتگوی سازمانی است که به فراتر از دسترسی به یک سری اهداف از پیش تعیین شـــــده توسعه می یابد. برنامه ریزی استراتژیک درصدد است روشی که یک سازمان فکر و عمل می کند را تغییر داده یک سازمان یادگیرنده به وجود آورد؛ وقتی موفقیت آمیز باشد، تمام نواحی عملیاتی را تحت تاثیر قرار داده و به عنوان قسمتی از فلسفه و فرهنگ سازمان درمی آید (۳ .(LERNER L.ALEXANDRA, ۲۰۰۲,۱ – پفر (PFEIFFER) : برنامه ریزی استراتژیک فرایند ایجاد و توسعه رویه ها و عملیات ضروری برای دستیابی به آینده است. وی بین برنامه ریزی بلندمدت که به صورت واکنشی است و برنامه ریزی استراتژیک که سازمان را مجاز به خلق آینده اش می کند، تفاوت قائل می شود. ۴ – مک کون(MCCUNE) : برنامه ریزی استراتژیک فرایندی برای بازسازی و انتقال سازمانی است. به نظر وی در برنامه ریزی بلندمدت اهداف و پیش بینی ها براساس فرض ثبات سازمانـــــی است، درحالی که در برنامه ریزی استراتژیک، نقش سازمان در محیط آن بررسی می شود. برنامه ریزی استراتژیک باعث می شود تا سازمان فعالیتها و خدماتش را برای برآوردن نیازهای درحال تغییر محیط تطبیق دهد. این برنامه ریزی نه تنها چارچوبی برای بهبود برنامه ها ارائه می کند بلکه چارچوبی برای ساختاردهی مجدد برنامه ها، مدیریت و همکاریها و نیز برای ارزیابی پیشرفت سازمان در این زمینه ها ارائه می کند. (Http://eric-web.tc.columbia.edu, ۲۰۰۲) در دنیای رقابتی امروز برنامه ریزی استراتـــژیک برای هر سازمانی از اهمیت فوق العاده ای برخوردار بوده، دارای ویژگیهای منحصر به فردی است و نیز مدل های مختلفی از سوی نظریه پردازان مختلف ارائه شده است که از آن جملـــــه می توان به مدل های برنامه ریزی استراتژیک برمبنای نتیجه_ (یا هدف)، مدل همسویی، برنامه ریزی سناریو، مدل برنامه ریزی ارگانیک (یا خود سازمانی)، مدل اصلی مکتب طراحی، مدل رابسون، مدل استینر و... اشاره کرد. (_آقازاده، ۱۳۸۱) ویژگیهـــای برنـــامه ریزی استراتژیـــک در مطالعـــات رامایونجـــام و ونکاترامـــان (ROMANUJAM & VENKATRAMAN) در سال ۱۹۸۷ و نیز ولیاث و شورتل (VELIYATH SHORTELL) در سال ۱۹۹۳، ویژگیهای سیستم برنامه ریزی استراتژیک به شرح جدول(۱) عنوان شده است (PARNELL, ۱۹۹۶,۴۴). در یک گفتار ساده، یک برنامه استراتژیک می تواند عملکرد را بهبود بخشد. اعضای یک سازمان در لابلای کارهای وظیفه ای ثابت و چالشهای روزانه سردرگم می شود و ممکن است که جهت اهداف سازمان را گم کنند و بینش خود را نسبت به آن از دست بدهند. یک برنامه استراتژیک می تواند، نه تنها درک اعضا از اهداف را بیشتر کند بلکه تفکر آینده گرا را برمبنای درک مشترکی از رسالت سازمان تحریک و ایجاد کند. همکاری بین اعضای یک سازمان وقتی با مفروضات مشترکی نسبت به اهداف مشترک فعالیت کنند، بسیار موثر و اثـــربخش می شود. و درنهایت اینکه، یک برنامه ریزی استراتژیک موفقیت آمیز، برنامه ای است که: – به عمل ختم شود؛ – بینش مشترکی برمبنای ارزشها ایجاد کند؛ – فرایندی همگانی و مشارکتی است که کارکنان و مدیران احساس مالکیت مشترک نسبت به آن دارند؛ – مسئولیت در قبال جامعه را می پذیرد؛ – نسبت به محیط خارجی سازمان حساس بوده و بر آن تمرکز دارد؛ – برمبنای داده هـــای بـــا کیفیـــت بالاــــ طرح ریزی می شـــود؛ – بخش کلیـــدی مـــدیریت اثربخش اســـت.(.http://eric-web.tc columbia.edu,۲۰۰۲) سازمانهای بزرگ و کوچک سازمانها ازنظرشاخصهای مختلف به انواع گوناگونی تقسیم شده اند و تعریفهای متفاوتی برای هر کدام از آنها در کشورهای گوناگون ارائه شده است. شاخصهایی مانند: حجم فعالیت، میزان فروش یا

درآمد، تعداد کارکنان، سرمایه گذاری و... اما در ایران همچون در اکثر کشورها تقسیم بندی براساس اندازه است: ۱ مرکز آمار ایران و بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران , سازمانهای بزرگ: صنایعی که تعداد کارکنان آنها ۱۰ نفر و بیشتر باشد. , سازمانهای کوچک: صنایعی که تعداد کارکنان آنها کمتر از ۱۰ نفر باشد. ۱ وزارت صنایع و معادن – سازمان صنایع کوچک ایران سازمانهای بزرگ: صنایعی که ۵۰ نفر و بیشتر در آن کار کنند. سازمانهای کوچک: صنایعی که کمتر از ۵۰ نفر در آن مشغول به کار باشند. در یکی از کتابهای انتشاریافته از سوی وزارت صنایع و معادن، تعاریف رسمی ۱۳ کشور منتخب درخصوص سازمانهای کوچک، متوسط و بزرگ در سال ۲۰۰۱ آمده است.F ساختار تولید صنایع کـــوچک و بزرگ را می توان به صورت جدول (۲) موردمقایسه قرار داد. تفاوت برنامه ریزی استراتژیک بین سازمانهای بزرگ و کوچک تفاوتهای برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک را می توان به صورت جدول (۳) در دو دسته فرایندی و محتوایی برشمرد. تفاوتهای فرایندی – صنایع بزرگ دارای اندازه بزرگ و حجم وسیع فعالیتها بوده و با محیطهای پیچیده و گوناگون درارتباطند. این ویژگیها و برخی عوامل موثر در برنامه ریزی باعث می شوند تا فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ طولانی بوده و تعداد مراحل و زمان و هزینه زیادی را شامل شـــود. چنانچه با ملاحظ مدل های برنامه ریزی استراتژیک صنایع بزرگ می توان به طولانی بودن و تعداد زیاد مراحل آنها نسبت به مدل های صنایع کوچک پی برد. درحالی که فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع کوچک، به لحاظ ویژگیهای خاص این صنایع نسبت به صنایع بزرگ، تعداد مراحل و زمان و هزینه کمتری را شامل می شود. – تعداد و تنوع زیاد کالاها و خدمات، بخشها و واحدهای گوناگون سازمانی و وابستگی زیاد و ارتباطات پیچیده آنها با هم و سایر ویژگیهای صنایع بزرگ باعث پیچیدگی مضاعف کلیه فرایندهای کاری و بخصـــوص فرایند برنامه ریزی استراتژیک در این صنایع شده است؛ چرا که در این فرایند باید تمام عوامل یادشده، موردبررسی قرار گیرند تا براساس نتایج این بررسی، برنامه ریزی انجام شود. درحالی که صنایع کوچک، کلیه ویژگیها و عوامل مذکور را در مقیاس کم و کوچک برخوردارند و نیازی به بررسیهای زیاد ندارند و به همین خاطر فرایند برنامه ریزی استراتژیک در آنها به طور ساده و مختصر قابل انجام است. – به خـاطر بوروکراسی گسترده و تعداد زیاد لایه های مدیریتی ساختار سازمانی صنایع بزرگ، فرایند برنامه ریزی استراتژیک در آنها از رسمیت نسبتاً زیادی برخوردار است. چرا که برای انجام بسیاری از مراحل برنامه ریزی استراتژیک مانند تعیین اهداف، بررسی داخلی، بررسی محیطی و گرفتن اطلاعات لازم در این موارد باید نامه نگاریهای زیاد و پیگیریهای مکرری صورت پذیرد. درحالی که در صنایع کوچک لایه های کم مدیران وبعضاً عدم وجود بیش از یک لایه مدیریتی باعث سهولت فعالیتهای مذکور، رسمیت کمتر برنامه ریزی استراتژیک و همکاری بیشتر مدیران و کارشنـاسان در تعیین استراتژی های سازمان می شود. – صنایع بزرگ برای دستیابی به یک برنامه استراتژیک منسجمی که استراتژی های سازمان را شامل شـود، نیاز به متخصصان و استراتژیست ها و مطالعات زیادی در مقایسه با صنایع کوچک دارند. – سازمانها و شرکتهای بزرگ از واحدهای بازرگانـــی و بخشهای وظیفه ای مختلف با لایه های زیاد مدیران تشکیل شده اند. استراتژی های چنین سازمانی درجهت برآورده ساختن اهداف بلندمدت و رسیدن به رسالت سازمانی در چارچوب فرصتها و تهدیدات محیطی و قوتها و ضعفهای داخلی باید درسطوح سه گانه کل موسسه، واحد بازرگانی استراتژیک و بخش وظیفه ای تعیین شوند تا هرکدام از آنها مسیر خود را به درستی بشناسند و با یک استراتژی کلی سردرگم نشوند. درحالی که در صنایع کوچک وضع به گونه ای است که اندازه کوچک، لایه های مدیریتی کم و فعالیتها محدود هستند. در چنین شرکتهایی کافی است استراتژی کل موسسه و حداکثر در صورت نیاز استراتژی بخشهای وظیفه ای تعیین شوند تا فعالیتهای شرکت براساس آنها به انجام رسند. بنابراین، استراتژی های صنایع بزرگ باید در سه سطح و استراتژی ها صنایع کوچک کافی است در دو سطح تعیین شوند. تفاوتهای محتوایی اگر محتوای فرایند برنامه ریزی استراتژیک را چهار مورد مهم رسالت، محیط، اهداف و استراتژی درنظر بگیریم: – برای تعیین رسالت در صنایع بزرگ، باید با استفاده از ابزارهای گوناگون، نظرات مدیران سطوح مختلف و ذینفعان داخلی و

خارجی درباره مشتریان، تامین کنندگان و کالاها و خدمات شرکت دریافت شود و طی جلسات متفاوت و مستمر این نظرات تلفیق شوند تا از آن طریق، رسالت شرکت و بیانیه رسالت که شامل وظایف شرکت در قبال هریک از ذینفعان است، مشخص شود. علاوه بر اینها، رسالت شرکت باید مشخص کند که سازمان به چه فعالیتی مشغول است، درچه وضعیتی قرار دارد، رقبای آن چه کسانی هستند، در آینده می خواهد در چه وضعیتی قرار گیرد و به چه فعالیتهایی مشغول شود. بیانیه رسالتی که شامل این موارد باشد باید به تایید مدیریت عالی برسد و در داخل و خارج از سازمان ابلاغ شود تا راهنمای اعمال ذینفعان سازمان باشد. درحالی که در صنایع کوچک، رسالت شرکت معمولاً ـ با نظر غالب موسسان و بنیانگذاران تعیین می شود و در زمان برنامه ریزی استراتژیک احتمال دارد توسط استراتژیست ها کمی تعدیل شده یا بدون تغییر بماند. - سازمانها و شرکتهای بزرگ از یک طرف در داخل سازمان با انواع منابع، تجهیزات، کارکنان و مدیران که محیط داخلـی آنها را تشکیل می دهند و ازطرف دیگر در بیرون از سازمان با محیط وظیفه ای و عمومی مواجهند. همه این محیطها امروزه درحال تغییر و دگرگونی سریع هستند و هرکدام از این تغییرات می توانند اثرات مثبت و منفی بسیاری بر یک سازمان بزرگ داشته باشند و حتی یک شرکت بزرگ می تواند خود تغییردهنده بعضی از عوامل محیطی باشند. بنابراین، استراتژیست های یک شرکت بزرگ باید تمـام اجزا و عناصر محیط را به صورتی دقیق بررسی کنند تا قوتها و ضعفهای داخلی و فرصتها و تهدیدهای خارجی را معلوم کرده، دربرنامه استراتژیک لحاظ کنند. در حالی که صنایع کوچک کافی است اثرات کلی تغییرات محیطی بر شرکت بررسی و در برنامه های آن لحاظ شود و این کار توسط مدیران عالی هم که اطلاعات زیادی از محیط دارند، عملی است. نتیجه یک تحقیق داخلی سال ۱۳۸۱ تحقیقی با عنوان طراحی و تبیین مدل برنامه ریزی استراتژیک برای صنایع کوچک (صنعت قطعه سازی خودرو) و مقایسه تطبیقی با صنایع بزرگ توسط نگارنده، برای سازمان صنایع کـوچک ایران و در قالب پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران انجام شد. در این تحقیق از مدیران صنایع کوچک قطعه سازی استان تهران و از استادان برنامه ریزی برخی از دانشگاههای مهم کشور ازطریق پرسشنامه و مصاحبه درباره تفاوت برنامه ریزی استراتژیک بین صنایع بزرگ و کوچک نظرسنجی شد و نتایج زیر به دست آمد: تفاوتهای فرایندی: ۱ - بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک، ازنظر تعداد مراحل فرایند تفاوت معنی داری وجود دارد. ۲ - بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک، ازنظر میزان سادگی (یا پیچیدگی) فرایند تفاوت معنی داری وجود دارد. ۳ - بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک، ازنظر میزان رسمیت فرایند تفاوت معنی داری وجود دارد. ۴ - بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک، ازنظر تعداد متخصصان موردنیاز فرایند تفاوت معنی داری وجود دارد. ۵ - بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک، ازنظر زمان موردنیاز فرایند تفاوت معنی داری وجود دارد. ۶ - بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک، ازنظر هزینه موردنیاز فرایند تفاوت معنی داری وجود دارد. ۷ - بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک، ازنظر سطوح فرایند تفاوت معنی داری وجود دارد. تفاوتهای محتوایی: ۸ - بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک، ازنظر نحوه تعیین رسالت تفاوت معنی داری وجود دارد. ۹ - بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک، ازنظر نحوه تعیین اهداف تفاوت معنی داری وجود دارد. ۱۰ - بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنـایع بزرگ و کوچک، ازنظر نحوه تجزیه و تحلیل داخل شـرکت تفاوت معنی داری وجود دارد. ۱۱ - بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک، ازنظر نحوه تجزیه و تحلیل خارج از شرکت تفاوت معنی داری وجود دارد. ۱۲ - بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک، ازنظر نحوه تعیین استراتژی های شرکت تفاوت معنی داری وجود دارد. ۱۳ - بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک، ازنظر نحوه تعیین برنامه استراتژیک شرکت تفاوت معنی داری وجود دارد. نتیجه گیری باتوجه به تغییرات و تحولات سرسام آور محیط و شدت زیاد رقابت در بازارهای جهانی، هر سازمانی در

راستای تداوم حیات و کسب موفقیت بیشتر، نیاز مبرم به بهره مندی از برنامه ریزی استراتژیک دارد. تفاوتهای موجود بین سازمانها در زمینه های مختلف مانند حجم و ماهیت فعالیت، میزان فروش یا درآمد، تعداد کارکنان، میزان سرمایه گذاری و... باعث به وجود آمدن تفاوت در نحوه برنامه ریزی استراتژیک آنها نیز شده است. کشورهای مختلف، سازمانهای خود را براساس معیارهای مختلفی مانند مورد مذکور تقسیم بندی می کنند. یکی از مهمترین معیارهای تقسیم بندی سازمانها در اکثر کشورها، اندازه سازمان است. این امر دستاویز خوبی برای مقایسه سازمانهای بزرگ و کوچک ازنظر نحوه برنامه ریزی استراتژیک بود که ماحصل آن مطالب مقاله حاضر و نتیجه تحقیق پیش گفته است. منابع:

۱ - FRY L.FRED AND STONER R. CHARLES, “STRATEGIC PLANNING FOR THE NEW AND SMALL BUSINESS,” UPSTART PUBLISHING COMPANY, INC. ۱۹۹۵. ۲ - LERNER L. ALEXANDRA, “A STRATEGIC PLANNING PRIMER FOR HIGHER EDUCATION,” http://www.des.calstate.edu/strategic.html,۲۰۰۲. ۳ - “STRATEGIC PLANNING AND NEEDS ASSESSMENT”, http://eric-web.tc.columbia.edu /admin- finance/strategic/chz.html. ۴ - PARNELL A.JOHN, “STRATEGIC PLANNING EMPHASIS AND PLANNING SATISFACTION IN SMALL FIRMS: AN EMPIRICAL INVESTIGATION,” JOURNAL OF BUSINESS STRATEGIES, ۱۹۹۶ bs ,http://coba.shsu.edu.

۵ - خاکی، غلامرضا،مقایسه سیستم های اطلاعاتی در صنایع کوچک، مجموعه مقالات سمینار نقش و جایگاه واحدهای کوچک صنعتی در توسعه اقتصادی - اجتماعی کشور، ۱۳۷۳. ۶ - ایمانی راد، مرتضی، نقش صنایع کوچک در فرایند توسعه اقتصادی، مجموعه مقالات سمینار نقش و جایگاه واحدهای کوچک صنعتی در توسعه اقتصادی - اجتماعی کشور، ۱۳۷۳. ۷ - امیرکبیری، علیرضا، «مدیریت استراتژیک»، انتشارات ملک، ۱۳۷۷. ۸ - آقازاده، هاشم (۱۳۸۱)، «طراحی و تبیین مدل برنامه ریزی استراتژیک برای صنایع کوچک (صنعت قطعه سازی خودرو) و مقایسه تطبیقی با صنایع بزرگ، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی به راهنمایی دکتر طهمورث حسنقلی پور. پی نوشت: علاقه مندان می توانند جهت مطالعه و کسب اطلاعات بیشتر به مرجع زیر مراجعه کنند: سازمان صنایع کوچک ایران، سیاستهای موفق توسعه صنایع کوچک (در ۲۰ کشور صنعتی و درحال توسعه)، انتشارات کارآفرینان بصیر، ۱۳۸۰ علاقمندان جهت مطالعه و کسب اطلاعات بیشتر در این زمینه می توانند به مرجع زیر رجوع کنند: آقازاده هاشم (۱۳۸۱)، طراحی و تبیین مدل برنامه ریزی استراتژیک برای صنایع کوچک (صنعت قطعه سازی خودرو) و مقایسه تطبیقی با صنایع بزرگ، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی به راهنمایی دکتر طهمورث حسنقلی پور. هاشم آقازاده: دانشجوی دکترای مدیریت بازاریابی دانشگاه تهران

*تدبیر

ریشه یابی تفکر و برنامه ریزی استراتژیک

سید جواد پورحسینی

چکیده: در محیطی که ویژگی آن پیچیدگی و تغییر مستمر است، گفته می شود که ظرفیت نوآوری و تفکر استراتژیک واگرا بسیار بیشتر از برنامه‌ریزی استراتژیک محافظه کارانه و همگرا، به عنوان هسته مرکزی خلق مزیت رقابتی به حساب می آیند. اما به نظر می رسد هم تفکر استراتژیک و هم برنامه ریزی استراتژیک هر دو نیاز امروزی سازمانها باشند. در این مقاله ابتدا سعی می شود تا با تشریح دو مفهوم تفکر و برنامه‌ریزی استراتژیک، به این نتیجه رسید که این دو مفهوم ناقض یکدیگر نیستند، بلکه مکمل هم

می‌باشـند و به کارگیری هر دو در سازمان ها ضـروری است. سپس رابطه این دو مفهوم با مکتبهای یادگیری و برنامه‌ریزی گفته می شـود و در نهـایت به این نکته پی خواهیم برد که دو مکتب یـادگیری و برنـامه ریزی نیز به ماننـد تفکر و برنـامه ریزی استراتژیـک، مکمل و پشتیبان هم هسـتند. مقـدمه مینزبرگ(۱۹۸۷ a) پنـج تعریـف از اسـتراتژی ارایه داده است: طرح ، تمهیـد، الگـو، موقعیت و چشم انـداز. برای بیشتر افراد، استراتژی معمولاً ـ مسئله‌ای جز یـک طرح برنـامه، یـا مجموعه اقـدامهای هدفمنـد آگاهـانه که از پیش مطـالعه شـده است، نیست استراتژی‌هـای تـدوینی می تواننـد عـام یا خاص باشـند. استراتژی همچنین می توانـد در قالب یک الگو و جریـانی از اقـدامهایی که توسط اعضای سازمان اتخاذ می شونـد، در نظر گرفته شود. اگر استراتژی به مثابه طرح یا برنامه به ویژگی هدفمنـد و آگاهانه بودن آن اشاره دارد، استراتژی به نشانه الگو به معنای غیر مـدون بودن و خود جوش بودن آن است(مینزبرگ و واترز،۱۹۸۵). رویکرد عقلایی و تدوینی به تصـمیم‌گیری استراتژیک، به عنوان یک فرایند مشـخص و گام به گام می نگرد. مشکل ایـن است که اگر چه مـدل عقلاـیی، رویکردی سیسـتماتیک، قابـل فهم و واضـح به برنـامه ریزی استراتژیـک ارایه می‌دهـد، دارای مفروضـات بسـیاری است که در واقعیت ناپایـدار هسـتند (جانسون،۱۹۸۷،ص.۱۷). به عبـارت دیگر فراینـد مـدیریت استراتژیـک را همیشه آگاهـانه و استراتژی‌هـا را نیز هدفمنـد در نظر می گیرد (مینزبرگ،۱۹۸۷b،ص.۱۴). واقعیت این است: در حـالی که سازمان ممکن است با یک برنامه عقلایی کار برنامه ریزی استراتژیک را آغاز کند، اما آنچه در عمل ظهور می یابد، ممکن است موضوعی کاملاً ـ متفاوت از هـدف واقعی و اولیه باشـد. استراتژی‌های موفق یا درک شـده اغلب استراتژی‌هایی خودجوش هسـتند که در قالب متفاوت با برنامه پیشتر طراحی شـده، ظهور پیدا می کنند (مینزبرگ،۱۹۸۷b،صص.۱۲-۱۳). دیدن استراتژی به عنوان فرایندی پویا، خلاقانه، پاسـخگو و غالباً شـهودی و در چارچوبی از محیط بسـیار غیر قابل پیش‌بینی، با مفهوم تفکر استراتژیک، سازگاری و تطابق زیـادی دارد. مینزبرگ معتقــد اسـت: برنـامه ریزی و تفکر استراتژیـک در بر گیرنــده دو فراینــد فکری مجزا هســتند: برنـامه‌ریزی استراتژیـک بـا تجزیه و تحلیـل، ایجـاد و رسـمی کردن سیسـتم هـا و رویه ها در ارتباط است و تفکر استراتژیک نیز شامل ترکیب یا تلفیق، تقویت شهود و تفکر خلاق و نوآورانه در تمام سطوح سازمان است (مینزبرگ،۱۹۹۴،هیراکلیوس،۱۹۹۸). همچنین آیزنهارت و براون (۱۹۹۸) معتقدنـد: در حالی که به طور سـنتی، استراتژی در ارتباط با ایجاد موقعیتی قابل دفاع در بلنـد مـدت یا ایجاد مزیت رقابتی پایـدار بوده است، امروزه استراتژی باید بر تطابق و بهبود مسـتمر تمرکز کند و به طور مسـتمر به شـیوه ای تغییر و تکامل یابد که رقبـا را متعجب و سـر درگم سازد. (آیزنهارت و براون،۱۹۹۸،ص.۷۸۷). باوجود محیط غیر قابل پیش بینی و به شـدت پیچیـده و رقابتی، ظرفیت تفکر استراتژیک خلاقانه و واگرا در سـطوح چندگانه سازمانی، به عنوان هسته مرکزی خلق و حفظ مزیت رقابتی، به حساب می آیـد (لیدکا،۱۹۹۸،ص۳۲). بر اسـاس پژوهشـهای لیـدکا در مورد تفکر استراتژیک در سال ۱۹۹۸، پنج ویژگی اصـلی و برجسته تفکر استراتژیک را شناسایی کرد: ۱. تفکر استراتژیک نمایانگر یک سیسـتم یا دید کل گرا است که نشان می دهد چگونه بخشـهای مختلف سازمان بر یکـدیگر با وجود محیط های متفاوت، تاثیر می‌گذارنـد. ۲. تفکر استراتژیک متضـمن تمرکز بر مقصد است. بر خلاف رویکرد برنامه‌ریزی استراتژیک سـنتی که بر ایجاد و خلق تناسب و هماهنگی بین منابع موجود و فرصـتهای در حال ظهور، تاکیـد می کنـد، تفکر استراتژیـک، به عمـد بر ایجـاد عـدم تنـاسب و ناهمـاهنگی اساسـی بین آنها تمرکز می کنـد. ۳. تفکر استراتژیک شامل تفکر بهنگام است. متفکران استراتژیک رابطه بین گذشـته، حال و آینـده را درک می کننـد. ۴. تفکر استراتژیک فرضـیه مدار است. خلق فرضـیه و آزمون آن مرکز فعالیت‌های تفکر استراتژیک هسـتند. با پرسیدن این پرسش خلاقانه: چه می شود اگر؟ و در پی آن پرسیدن اینکه: اگر...سپس...؟ تفکر استراتژیک، پلی بین دوگانگی تحلیل-شهود می زند که مینزبرگ در تعریف خود از تفکر استراتژیک به عنوان ترکیب و طرح‌ریزی و تحلیل، به آن اشاره می کنـد. ۵. تفکر استراتژیک مستلزم ظرفیتی است که به گـونه‌ای هوشـمندانه فرصت طلب باشـد و فرصـتهای در حـال ظهور جدیـد را تشـخیص دهـد. از این رو توانـایی تفکر به صورت استراتژیک، بُعد دیگری را به فرایند تدوین استراتژی می‌افزاید. بنابراین تفکر و برنامه‌ریزی استراتژیک فرایندهای فکری مجزا، اما با

هم مرتبط و مکمل هستند(هیراکلیوس،۱۹۹۸،ص.۴۸۲) که باید یکدیگر را به منظور مدیریت اثربخش استراتژیک، حفظ و پشتیبانی کنند. هیراکلیوس(۱۹۹۸،ص.۴۸۵) بر این بـاور است که: استراتژی‌های خلاقانه و نوآورانه که از تفکر استراتژیک می جوشـند هنوز هم باید از راه تفکر تحلیلی و همگرا، عملیاتی شوند(برنامه ریزی استراتژیک). نمودار (۱) فرایند های فکری مجزا، اما مکمل تفکر و برنامه ریزی استراتژیک را نشان می دهـد. تفکر استراتژیک در ادبیات مـدیریت استراتژیک بر چیزی که تفکر استراتژیک خوانده می شود توافق و سـازش چنـدانی وجود نـدارد.برخی از نویسـندگان مفهوم تفکر استراتژیـک را برای مفـاهیمی دیگری چون برنامه ریزی استراتژیـک و مـدیریت استراتژیـک به کـار برده‌انـد. به عنوان مثال ویلسون(۱۹۹۴) بیـان می‌دارد...: «تلاش برای بهبود، نهاد برنـامه‌ریزی استراتژیـک را آنچنـان تغییر داده است که شایسـته است تا به آن مـدیریت استراتژیک یا تفکر استراتژیک اطلاق شود» (ویلسون،۱۹۹۴،ص.۱۴) نویسـندگان دیگر بر فراینـد مـدیریت استراتژیک تمرکز کرده اند و آشـکارا بیان می‌دارند که برنامه ریزی استراتژیک خوب، به تفکر استراتژیک کمک خواهد کرد (پورتر، ۱۹۸۷) یا تلویحاً پذیرفته اند که یک سامانه مدیریت استراتژیک خوب طراحی شـده، تفکر استراتژیـک را در سازمان آسان می‌سازد. (تامپسون و استریکلنـد،۱۹۹۹ ویلجن،۱۹۹۴). مینزبرگ قائل به تمـایزی آشـکار بیـن دو مفهـوم تفکر استراتژیـک و برنـامه‌ریزی استراتژیـک اسـت. او می گویـد: برنـامه‌ریزی استراتژیـک تفکر استراتژیک نیست. (مینزبرگ،۱۹۹۴،ص.۱۰۷) و در ادامـه بیـان می دارد کـه هر کـدام از این اصـطلاحات بر مرحله ای متفـاوت در فراینـد توسـعه و طراحی استراتژی توجه دارنـد. از دیدگاه وی برنامه ریزی استراتژیک بر تجزیه و تحلیل تمرکز می کند و با تفسـیر، بسـط جزییـات و صورت بنـدی استراتژی‌هـای فعلی سـر و کار دارد. از سوی دیگر تفکر استراتژیک بر ترکیب، اسـتفاده از شـهود و خلاقیت برای خلـق تجسـم و تصـویری منسـجم از سازمـان تاکیـد دارد (مینزبرگ،۱۹۹۴،ص.۱۰۸). او ادعـا دارد کـه برنـامه ریزی استراتژیـک فراینـدی است که بایـد پس از تفکر استراتژیـک واقع شود. گرات نیز دیـدگاهی مشـابه دارد. او معتقـد است که: تفکر استراتژیک فراینـدی است که از راه آن مدیران ارشد می توانند خود را از فرایندها و بحرانهای روزمره مدیریتی جدا سازند (گرات، ۱۹۹۵b،ص.۲) و بـدین گـونه دیـدگاهی متفـاوت از سازمـان و محیـط متغیر آن حاصـل کننـد. هیراکلیـوس(۱۹۹۸) بیـن تفکر و برنامه‌ریزی استراتژیک از راه مقایسه یادگیری تک حلقه ای و دو حلقه‌ای، تفاوت قائل می شود. از نظر وی، یادگیری تک حلقه‌ای، شبیه به برنـامه‌ریزی استراتژیـک است و یـادگیری دو حلقه ای نیز شبیه به تفکر استراتژیـک است. او معتقـد است که: یادگیری تک حلقه ای یعنی تفکر در میان مفروضات موجود و بر اساس مجموعه ای ثابت از فعالیت‌های بالقوه اقـدام می کنـد.در مقابل یادگیری دو حلقه‌ای مفروضات موجود را به چالش می کشـد و راه حلهای جدیـد و خلاقانه را توسـعه می‌دهد و به فعالیتها و اقدامهای بسـیار منـاسب منجر می‌شود. هیراکلیوس ادامه می‌دهـد که به ماننـد یـادگیری تک حلقه‌ای و دو حلقه ای، برنامه ریزی استراتژیک و تفکر استراتژیـک در یـک فراینـد منطقی به یکـدیگر مرتبـط هسـتند و به طور کاملاً‌ـ یکسانی برای مـدیریت استراتژیک اثر بخش، مهم و ضروری هسـتند. در این مقـاله از این دیـدگاه که تفکر استراتژیـک و برنـامه ریزی استراتژیـک دو مفهوم متفـاوت، اما به هم مرتبط هسـتند و اینکه برنـامه ریزی استراتژیـک فراینـدی است که پس از تفکر استراتژیـک اتفـاق می افتـد، حمایت می شود. برنامه ریزی استراتژیـک استراتژی مفهومی است که هر مـدیری بـاور دارد که آنرا می دانـد و درک می‌کنـد. باوجود مطالعه‌های بی‌شـماری که انجـام شـده، هنوز یک تعریف مشترک، قابل قبول و جهانی برای استراتژی وجود نـدارد. در واقع اصـطلاح استراتژی غالباً به طریقی ضـد و نقیض مـورد اسـتفاده قرار می گیرد. تـا به امروز تعـاریف برنـامه ریزی استراتژیـک در بر گیرنـده اصـطلاحاتی ماننـد: نیروی استراتژیک، کانون سازمانی یا مقصـد استراتژیک بوده است. به طور کلی، بیشتر تعریفها در موارد زیر دارای نقاط مشترکی هسـتند: جهت گیری بلنـد مـدت سازمان،اینکه سازمان در چه رشـته هایی بایـد فعالیت کند، تطبیق فعالیت های سازمان با محیط در جهت به حـداقل رسانـدن تهدیـد ها و حـداکثر کردن فرصت‌ها و تطبیق فعالیتهای سازمان با منابع در دسترس(مک دانلد،۱۹۹۶). همان گونه که محیـط به طور مسـتمر تغییر می کنـد، ضـروری است که برنـامه ریزی استراتژیـک نیز به منظور حفظ توازن و هماهنگی با محیط

بیرونی، به گونه‌ای مداوم، تغییر کند. مکتب یادگیری: تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند غیرمنتظره بر اساس نظریه این مکتب، استراتژی‌ها هنگامی ظهور می یابند که کارکنان گاهی اوقات به طور فردی و در بسیاری از مواقع به طور جمعی تصمیم می گیرند که درباره یک موقعیت و توانایی سازمان خود در رویارویی با آن موقعیت، مطالبی را بیاموزند. سرانجام آنها به الگوهای عملی رفتار دست می‌یابند. مدیریت استراتژیک دیگر فقط مدیریت تغییر نیست، بلکه مدیریت به وسیله تغییر است.سیاستگذاری، یک فرایند مرتب، منظم و کنترل شده نیست، بلکه یک فرایند نا مرتب است که در آن سیاستگذاران می کوشند بر جهانی غلبه کنند که می‌دانند برای آنها بسیار پیچیده است. کلید مکتب یادگیری آن است که بنیاد آن بر توصیف استوار باشد؛ تا تجویز. تنها ده درصد از استراتژی‌های تدوین شده به گونه عملی به اجرا در می آیند . اگر یک استراتژی با شکست روبه‌رو شود تدوین کنندگان آن مجریان را مقصر می‌دانند به عبارت دیگر هر شکست در اجرای استراتژیک به طور قطع شکست در تدوین آن است. اما مشکل واقعی در همین جداسازی تدوین واجراء و جداسازی تفکر(تدوین استراتژی) از عمل (اجرای استراتژی) نهفته است . استراتژی را می‌توان ناشی از انواع فعالیتها و تصمیمهای جزیی افراد مختلف دانست. اگر این تغییرات جزیی به مرور زمان یک جا جمع شوند، اغلب به ایجاد تغییرات عمده در مسیر منجر خواهندشد (مینزبرگ و دیگران ،۱۹۹۸). فرضیه‌های‌مکتب یادگیری فرضیه های مکتب یادگیری، عبارتند از: ۱. ماهیت پیچیده و غیر قابل پیش بینی محیط سازمان که اغلب با گسترش پایگاه‌های اطلاعات لوازم برای استراتژی همراه است، از کنترل سنجیده و پیش بینی شده جلوگیری می کند. از این گذشته، استراتژی سازی باید به مرور زمان شکل یک فرایند یادگیری را به خود بگیرد. فرایندی که در نهایت تدوین و اجرای استراتژی در آن غیر قابل تمایز شود. ۲. در حالی که رهبر نیز باید یاد بگیرد و گاهی اوقات بتواند یاد گیرنده اصلی باشد اما عموماً این سیستم جمعی است که یاد می گیرد. بیشتر سازمانها دارای استراتژیست های بالقوه متعددی هستند. ۳. استراتژی‌ها به شکل الگو از دل زمان گذشته نشئت می گیرند، پس از آن، شاید به شکل طرحهایی برای زمان آینده ظاهر شوند و در نهایت دورنماهایی برای هدایت کل رفتار باشند. ۴. این یادگیری به سبک پیش بینی نشده و از راه رفتاری که تفکر را با در نظر گرفتن گذشته بر می انگیزد، پیش می رود. این انگیزش به گونه ای است که از عمل ، حس ایجاد می کند. کسانی در استراتژی پیشقدم می شوند که قابلیت و منابع یادگیری را در اختیار داشته باشند. این بدان معناست که استراتژی‌ها می توانند در هر نوع مکان عجیبی و به هر شیوه غیر معمولی، ظاهر شوند. ۵- نقش رهبر، پیش پنداری استراتژی‌های سنجیده و پیش بینی شده نیست، بلکه مدیریت فرایند یادگیری استراتژیک است که به موجب آن استراتژی‌های جدید می توانند ظهور یابند. پس از آن در نهایت، مدیریت استراتژیک مستلزم ایجاد رابطه دقیق بین تفکر و عمل، کنترل و یادگیری، ثبات و تغییر است(مینزبرگ و دیگران ، ۱۹۹۸). مکتب برنامه ریزی: تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند رسمی در واقع پیدایی مکتب برنامه ریزی، همزمان با مکتب طراحی است. مهمترین کتاب این مکتب: استراتژی شرکتی که ایگور انسف آن را تألیف کرد، همانند کتاب متعلق به گروه هاروارد است که در سال ۱۹۵۶ انتشار یافت. اما پیروان این کتاب خط مشی به نسبت متفاوتی را دنبال می‌کردند. مشکلی که در این بین وجود داشت این بود که ادبیات برنامه ریزی استراتژیک از لحاظ کمی، رشد فراوانی یافت؛ اما از لحاظ کیفی چندان رشد نکرد نویسندگان کتابهای منتشر شده در دهه های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ همگی بر این نکته تاکید داشتند که: استراتژی نه تنها می‌تواند، بلکه باید در درون نظام مندترین چارچوب‌های برنامه ریزی استراتژیک شکل گیرد. پدیدآورنده‌های آن کتابها از استقرار بخشهایی به منظور برنامه ریزی هماهنگ حمایت کرده، فنون و ابزارهایی را برای تهیه برنامه‌هایی استراتژیک تجویز می‌کردند. طرفداران افراطی نظریه برنامه‌ریزی، بهره گیری از رویکردی بسیار نظام‌مند- را که به طور عمده از راه واحد برنامه ریزی سازمانی یا رویه‌های ساختارمند برنامه ریزی قابل تحقق است- شرط لازم و کافی برای آنکه یک برنامه جامع و دوربرد استراتژیک به شمار آید، اجتناب‌ناپذیر دانسته اند.به نظر طرفداران رویکرد برنامه‌ریزی،این روش رویکردی عقلایی و پی در پی نسبت به صورت بندی استراتژی است. تاکید این دیدگاه آن است که عناصر برنامه ریزی چارچوب مفیدی

برای تفکر در مورد عناصر استراتژی به دست می‌دهند (رحمان سرشت،۱۳۸۴،ص۷۵). پیش فرضهای مکتب برنامه ریزی مهمترین پیش فرضهای مکتب برنامه‌ریزی، عبارتند از: ۱. استراتژی‌ها از یک فرایند کنترل شده و آگاهانه برنامه ریزی رسمی نشئت می گیرند که به مراحل مجزایی تفکیک می‌شوند. چک لیست‌ها هر مرحله را ترسیم و روشها آن را حمایت می کنند. ۲. مسئو لیت فرایند کلی برنامه ریزی اصولاً ـ بر عهده مدیر عامل است و مسئولیت اجرای آن عملاً ـ بر عهده برنامه‌ریزان ستادی است. ۳. استراتژی‌ها به طور کاملا آشکاری از دل فرایند برنامه ریزی بیرون می آیند تا به گونه‌ای صریح ساخته شوند که بتوان از راه توجه به: هدفها، بودجه‌ها ، برنامه ها و انواع مختلف طرح های عملیاتی آنها را اجرا کرد (مینزبرگ و دیگران ،۱۹۹۸). رابطه تفکر و برنامه ریزی استراتژیک با مکتبهای یادگیری و برنامه ریزی دو رویکرد تفکر استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک به دو انتهای طیف مکتبهای دهگانه استراتژی تعلق دارند (ترنر،۱۹۹۸). تفکر استراتژیک با مکتب یادگیری تعریف می‌شود که برای محیط غیر قابل درک و پیش بینی مناسب است و برنامه ریزی استراتژیک جزو مکتب برنامه ریزی است که در محیط قابل شناخت و قابل پیش بینی اثر بخش است (اسلیوتسکی،۱۹۹۶). تفکر استراتژیک با ترکیب و تلفیق، استفاده از شهود و تفکر خلاقانه در تمام سطوح سازمان سروکار دارد و همواره در پی نوآوری و خلق تصویری متفاوت از آینده است و تفکر واگرا را تشویق می کند. همچنین برای تدوین استراتژی، خود را مقید و محدود به هیچ چارچوب مشخص و معینی نمی کند. در تفکر استراتژیک برای ارایه و طراحی استراتژی باید ذهن را تا آنجا که امکان دارد، پرواز داد و آن را از هر گونه قید و بند رها کرد. مدیرانی که دارای توانایی شهودی بالا و تفکر خلاقانه و آزاد هستند، می توانند استراتژی‌هایی به وجود آورند که نه تنها مسیر شرکت خود، بلکه مسیر صنعت را تغییر دهند. مکتب یادگیری نیز معتقد است استراتژی‌ها زمانی ظهور می یابند که اعضای سازمان و به ویژه مدیران بتوانند یاد بگیرند. بر اساس این مکتب چون استراتژی‌ها باید در محیطی که ویژگی آن پیچیدگی و تغییر مستمر است شکل بگیرد و اجرا شوند، از این رو تدوین استراتژی نباید یک فرایند منظم ، کنترل شده و نظام مند باشد؛ بلکه فرایندی است نامنظم که بر پایه یادگیری استوار است. در امر تدوین استراتژی نه تنها مدیران بلکه همه اعضای سازمان دخیل اند، چرا که همه باید یاد بگیرند بنابراین یک سازمان ممکن است دارای استراتژیست‌های متعددی باشد. همان‌گونه که هیراکلیوس(۱۹۹۸) می گوید: تفکر استراتژیک شبیه یادگیری دو حلقه ای است که مفروضات موجود را به چالش می کشد و راه حلهای جدید و خلاقانه ارائه می‌دهد؛ پس تفکر استراتژیک ریشه در مکتب یادگیری دارد. از سوی دیگر بر اساس نظر مینزبرگ، برنامه ریزی استراتژیک بر تجزیه و تحلیل تمرکز دارد و با تفسیر، بسط جزییات و صورت‌بندی استراتژی‌ها سروکار دارد. برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است منطقی، نظام مند، سنتی و رسمی که وجود برنامه‌های محافظه کارانه و همگرا را تشویق می کند. در مکتب برنامه ریزی نیز بر این امر تاکید می شود که استراتژی‌ها باید در قالب چارچوبهای منسجم برنامه‌ریزی، شکل گیرند. طرفداران مکتب برنامه ریزی بر این باورند که: صورت بندی استراتژی باید به صورت عقلایی و پی در پی انجام شود و عناصر برنامه ریزی چارچوب مفیدی برای تفکر در مورد عناصر استراتژی به دست می‌دهد. در این مکتب بر فرایندهای بخردانه، نظام‌مند، رسمی،کنترل شده و آگاهانه تدوین استراتژی، تاکید می‌شود و بر این باور است که استراتژی‌ها از دل فرایند بخردانه برنامه‌ریزی بیرون می‌آیند. بنابراین روش است که مفروضات برنامه‌ریزی استراتژیک، ریشه در اصول مکتب برنامه‌ریزی دارد؛ اصولی که هر چند نتیجه بخش بودن استراتژی‌ها و عملی بودن آن ها را تضمین نمی کنند ولی می‌توانند چارچوبی مفید برای تجزیه و تحلیل و تفکر، درباره مسایل استراتژیک، پیش روی تصمیم‌گیرندگان سازمانی قرار دهند. نتیجه گیری در این مقاله ابتدا مفاهیم تفکر استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک تشریح شد و در ادامه نیز دو مکتب یادگیری و برنامه ریزی از مکاتب ده گانه استراتژی مورد بحث قرار گرفت. هدف از این کار این بود که با تشریح اصول و مبانی تفکر و برنامه ریزی استراتژیک و به تبع آن مکتبهای یادگیری و برنامه ریزی بتوان به بخش پایانی مقاله، یعنی رابطه اینها، با هم رهنمون شد. در بخش پایانی گفته شد که تفکر استراتژیک ریشه در مکتب یادگیری و برنامه ریزی

استراتژیک نیز ریشه در مکتب برنامه ریزی دارد و دلایل مربوط به این ادعا نیز ارایه شد. اما در اینجا می توان یک نتیجه دیگری هم گرفت. بنا بر مطالب پیشین، تفکر و برنامه ریزی استراتژیک دو مفهوم مخالف هم نیستند، بلکه در عین تفاوتهایی که دارند، مرتبط و به هم وابسته اند.به عبارت دیگر: این دو، یکدیگر را تکمیل می کنند یعنی یکی بدون دیگری ناقص می ماند و وجود یکی با وجود دیگری کامل می شود. تفکر و برنامه ریزی استراتژیک باید یکدیگر را تقویت و پشتیبانی کنند تا بتوان مدیریت استراتژیک اثر بخش تری را به وجود آورد. از این بحث می توان این گونه استنباط کرد که باید از اصول هر دو مفهوم، برای هر چه اثربخش‌تر کردن مدیریت استراتژیک سازمان، بهره گرفت.به این ترتیب که در سازمان باید هر دو مفهوم تفکر و برنامه‌ریزی استراتژیک و اصول مربوط به هر یک را مورد تشویق و تائید قرار داد، نه اینکه به بهانه تقویت یکی از تقویت دیگری غافل ماند. به نظر می رسد که می‌توان به این گونه کاستیهای مدیریت استراتژیک را در سازمان ها که در صحنه عمل و واقعیت با آنها روبه رو می‌شویم-که البته ممکن است ناشی از به کارگیری جداگانه فرایندهای فکری مورد بحث باشد- از بین برد یا دست‌کم کاهش داد.

• منابع: ۱. رحمان سرشت، حسین: راهبردهای مدیریت، تهران، انتشارات فن و هنر، چاپ اول (۱۳۸۴).

۲. Eisenhardt, K.M. and Brown, S.L. (۱۹۹۸), ``Competing on the edge: strategy as structured chaos", Long Range Planning,Vol. ۳۱ No. ۵, pp. ۷۸۶-۹. ۳. Garratt, B. (۱۹۹۵b), ``Introduction", in Garratt, B.(Ed.), Developing Strategic Thought ± Rediscovering the Art of Direction-Giving,McGraw-Hill, London, pp. ۱-۸. ۴. Graetz, Fiona (۲۰۰۲)," Strategic thinking versus strategic planning: toward understanding the complementarities", Management Decision, ۴۰/۵,p.۴۵۷. ۵. Heracleous, L. (۱۹۹۸), ``Strategic thinking or strategic planning?", Long Range Planning,Vol. ۳۱ No. ۳, pp. ۴۸۱-۷. ۶. Johnson, G. (۱۹۸۷), Strategic Management and the Management Process, Basil Blackwell, Oxford. ۷. Liedtka, J.M. (۱۹۹۸), ``Linking strategic thinking with strategic planning", Strategy & Leadership, September/October, pp. ۳۰-۵. ۸. McDonald, M. (۱۹۹۶), ``Strategic marketing planning: theory, practice and research agendas", Journal of Marketing Management, Vol. ۱۲ Nos ۱-۳, pp. ۵-۲۸. ۹. Mintzberg, H. (۱۹۸۷a), ``Five Ps for strategy", in Mintzberg, H. and Quinn, J.B. (Eds), Readings in the Strategy Process, ۳rd ed., Prentice-Hall,Englewood Cliffs, NJ, pp. ۱۰-۱۷. ۱۰. Mintzberg, H. (۱۹۸۷b), ``The strategy concept I: five Ps for strategy", California Management Review, Fall, pp. ۱۱-۲۴. ۱۱. Mintzberg, H. (۱۹۹۴), ``The fall and rise of strategic planning", Harvard Business Review, January-February, pp. ۱۰۷-۱۴. ۱۲. Mintzberg, H, Ahlstrand, B, Lampel, J (۱۹۹۸), "Strategy Safari: A Guide Tour Through the Wilds of Strategic Management",Prentice-Hall. ۱۳. Porter, M. (۱۹۸۷), ``The state of strategic thinking", The Economist, May ۲۳, pp. ۱۹-۲۲. ۱۴. Slywotsky, Adrian.J (۱۹۹۶), Value migration, Harvard business school press. ۱۵. Thompson, A.A. Jr and Strickland A.J. III (۱۹۹۹), Strategic Management. Concepts and Cases (۱۱th ed.), Irwin McGraw-Hill, Boston, MA. ۱۶. Turner,Ian (۱۹۹۸), Strategy,complexity and uncertainty,pp.۱ ۱۷. Wilson, I. (۱۹۹۴). ``Strategic planning isn't dead ± it changed", Long Range Planning, Vol. ۲۷. No. ۴, pp. ۱۲-

.۲۴

*تدبیر

راهبردهای علمی تحقق سند چشم انداز

راهبردهای علمی برای تحقق سند چشم اندازدکتر محمد علی زلفی گل- ابوالفضل کیانی بختیاری

چکیده: در شرایطی که جمهوری اسلامی ایران احراز جایگاه نخست علمی در منطقه را براساس سند چشم انداز توسعه علمی، اقتصادی و فرهنگی کشور، هدف گذاری کرده است، بی‌درنگ می‌باید راهبردهای علمی ویژه‌ای را اتخاذ کرد و علوم راهبردی ویژه ای را ایجاد و یا توسعه داد. در این مقاله پیشنهادهایی چون ایجاد و

تقویت برخی بسترها و ظرفیت‌های بالقوه، از جمله: نمایه سازی یافته های پژوهشی، مسائل علمی حل نشده، نیازهای کشور و ایده های نو، بازنگری در رشته های دانشگاهی با توجه به هدفهای مورد نظر در جهت تأمین منافع ملی و نیز بازنگری در سرفصلهای دروس آموزشی در تمامی مقاطع، به ویژه در دانشگاهها و تاسیس برخی از رشته‌های علمی مهم، ارائه شده است.راهبردهای علمی۱. توجه به تولید علماز بسترهای مهم توسعه و ارتقای علمی ایران به ویژه در ابعاد بین المللی توجه به مقوله تولید علم و توسعه تحقیقات هدفمند در کشور است. در عصر کنونی تولید علم و تحرک علمی با رونق و پیشرفت فناوری کاملاًـ آمیخته است و می‌توان اذعان داشت که تولید، بسط و ترویج علم تاثیر چشمگیر در تمام حوزه‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور دارد. خوشبختانه با اتخاذ سیاستهایی مانند: راه‌اندازی دوره‌های تحصیلات تکمیلی و پرورش نیروی انسانی توسعه یافته، الزام شرط چاپ کتاب و یا مقاله در مجله‌های معتبر علمی برای دانش آموختگان مقاطع دکترا، حمایتها و سیاستهای تشویقی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و تدوین آیین نامه های ارتقای اعضای هیئت علمی برمبنای پژوهش محوری به ویژه توجه، اعتباردهی و بازبینی امتیازدهی به مقاله‌های پژوهشی اصیل بومی و بنیادی دارای یافته های پژوهشی و یا ارائه تفکر و نظریه های جدید در نشریات معتبر وابسته به پایگاههای علمی، ملی و جهانی، روند تولید علم کشور در چند سال اخیر روندی فزاینده و خرسند کننده داشته است(زلفی گل، ۱۳۸۳). چنین رویکردی احراز جایگاه نخست علمی در منطقه را به امری دست یافتنی تبدیل کرده است. به طور طبیعی در راستای توسعه علمی کشور، حفظ کیان فرهنگی، سیاسی و دینی باید هدف اصلی باشد. بنابراین برنامه‌ریزی مناسب در این مورد مهمترین وظیفه امروز و فردای همه روشنفکران متعهد جامعه، اعم از دانشگاهی و روحانی شمرده می شود (حداد عادل، ۱۳۸۳). تقویت جدی مجله‌های علمی کشور و تلاش در جهت بین المللی شدن آنها، بها دادن به علوم بومی، ترویج فرهنگ نشر یافته‌های پژوهشی، ارزیابی دایمی پژوهشگران در مراکز دولتی، گنجاندن علوم بومی در کتب و مقاله‌ها در سطح ملی و بین المللی در و نیز کتابهای آموزشی مقاطع مختلف، موجب تقویت خودباوری و رشد غرور ملی خواهد شد. تقویت انجمنهای علمی و فرهنگستان های کشور در هدایت و چاپ مجله‌های علمی و استاندارد سازی آنها موثر خواهد بود. تشکیل آکادمی علوم کشور که موجب هماهنگ سازی فرهنگستانهای کشور و انجمنهای علمی کشور می شود نیز می تواند مفید باشد. هدف از این نوشتار ارائه سیاستهای راهبردی مناسب برای آینده علمی کشور است، به گونه ای که ضمن داشتن روح معنویت و هویت ملی و دینی به نتایجی منتهی شود که بر اساس شاخصهای مورد پذیرش جامعه علمی، ملی و بین المللی قابل بررسی و اندازه گیری باشد.۲. تولید ثروت از دانشاکنون که چرخ تولید علم و کشف دانش در کشور با آهنگی پیش رونده در حال حرکت است، این پرسش مطرح است که اگر قرار باشد تولید علم داخلی از نظر فناوری مفید واقع نشود، فایده احراز جایگاه نخست علمی در منطقه برای کشور چیست؟ تحقیقات بنیادی در یک جا می‌باید کاربردی شود و نیازهای جامعه را مرتفع سازد و این مقوله به بستر و سازوکار مناسب نیاز دارد. سیاستگذاران علمی کشور باید با طراحی نظام جامع فناوری، تدابیری بیندیشند تا تولید علم کشور به تولید فناوری منجر شود و کشور در این

مسیر بتوانـد به دانش فنی، اشـتغال، ارزش افزوده، صـنعت برتر و در یـک کلاـم به ثروت برسـد.بی گمـان تولیـد علم منجر به تولید فناوری می شود؛ ولی بـدون برنامه ریزی و سیاسـتگذاری درست سـرعت رسـیدن به فناوری و صـنعت برخاسـته از علم داخل کشور منـاسب نخواهـد بـود.راهکـار حرکت از تولیـد علم برای رسـیدن به فنـاوری در کشورهـای دیگر تجربه شـده است. الگـوبرداری از کشورهای پیشرفته و اصلاح آن براساس شرایط بومی کشور در این روند، می‌تواند راهنمای مناسبی باشد. خوشبختانه تاسیس مراکز رشد، پارکهای علم و فناوری ، مراکز کارآفرینی دانشـگاهها، از اقدامات قابل تحسـین وزارت علوم، تحقیقات و فناوری است.کشور بریتانیا در انتقال نوآوریها و دانش تولیـد شـده به تجارت، تولیـد ثروت، ایجاد اشـتغال و در یک کلام انتقال از مرحله تولیـد علم به علم مولـد، توفیـق زیـادی داشـته است که این تجربه می‌توانـد مـورد اسـتفاده قرار گیرد و به عنـوان الگو به کـار گرفته شود.یکی از اقـدامهای مهم این کشور، جهت‌گیری و تبـدیل تولیدات علمی به محصولات از راه دایر کردن شـرکتهای تجاری دانشـگاهی اسـت (شـمس و افضلان، ۱۳۸۳).انتظـار می‌رود بـا توجه به اهمیت تبـدیل علم به فنـاوری، ضـمن اشـاعه و آگـاهی نسـبت به این زمینه در دانشـگاهها و مراکز تحقیقاتی از طریق نشریات، برگزاری کارگاههای آموزشی و سمینارها، زیرساخت‌های لازم از قبیل وضع قوانین و مقررات مورد نیـاز در زمینه مـالکیت و مـدیریت دارایی‌های فکری حاصل از دانشـگاهها و مراکز تحقیقاتی و نیز فعالیتهای تجاری سـازی از قبیـل: مجوزدهی و تشـکیل شـرکتهای دانشـگاهی فراهم شـود (فکـور، ۱۳۸۳) .همچنیـن بـا تـوجه به دولـتی بـودن اغلب دانشـگاهها و مراکز تحقیقاتی در ایران، انتظار می‌رود دولت بیش از پیش نقش حمایتی خود را در مورد تشکیل دفاتر انتقال فناوری در دانشـگاهها و مراکز تحقیقـاتی و فعالیتهـای این دفـاتر ایفـاء کنـد تـا جریان اسـتخراج و انتقال فناوری از پایگاههای علمی شـدت بیشتری یابد. به زبانی ساده‌تر وجود دفاتری در دانشـگاهها که نقش بنگاههای واسـطه میان پژوهش و فناوری را اجرا کنند، ضروری است، به گونه ای که پروژه های صـنایع، اعم از خصوصـی و دولتی را، به پژوهشـگران دانشـگاهی معرفی کننـد و از طرفی دیگر به معرفی یافته‌های پژوهشـی محققان به صنعت بپردازند، که به اصطلاح به عنوان الگویی کوچک نقش خویش را در ارتباط صنعت با دانشگاهها و پژوهشگاهها ایفا کنند.۳. عضویت در سازمانهای جهانی مالکیت‌های معنویهمان گونه که اشاره شد برای تبدیل علم به فناوری می‌بایـد بسترها و سازوکارهای گوناگونی را به کار بست. شاخص تولیـد علم، نشـر مقاله و شاخص تولید فناوری، ابداع و یا اختراع نـو در سـطح بین المللی است. از شـرایط ثبت اختراع در سـطح بین‌المللی، عضویت کشور در سازمـان جهـانی مالکیت‌هـای معنوی (WIPO) و سایر کنوانسیون‌های مربوط است که خوشبختانه ایران به عضویت این سازمان درآمده است. هم اکنون می‌باید دفتر ثبت اختراع در معـاونت پژوهشـی وزارت علوم،تحقیقـات و فنـاوری ایجـاد و یا تقویت شود تا پژوهشـگران به راحتی بتواننـد به قوانین و راهکارهـای مربوطه آشـنا شونـد. موضوع مهم دیگر این است که ثبت اختـراع در سـطح بین‌المللی هزینه‌بر است و پرداخت مخارج آن از ظرفیت مالی پژوهشـگران خارج است و مطلوب است دانشـگاهها، مراکز تحقیقاتی و یا سازمان‌های حمایت کننده این هزینه را پرداخت کننـد تا پس از ثبت اختراع با فعالیت اقتصادی بتواننـد این اختراع را در سـطح بین‌المللی به فروش برسانند (حکیم اللهی و همکاران، ۱۳۸۴).افرادی که موفق به ثبت اختراع در بُعـد بین المللی و یا ملی می شوند در صورتی که بر اساس شاخصـهای مورد پـذیرش ملی و بین المللی آن را به ثبت برساننـد، می‌تواننـد از ارتقـای مرتبه در حـد چاپ مقاله یا کتاب برخوردار شونـد. این اقـدام، انگیزه‌ای قوی برای دانشـگاهیان برای حرکت به سـمت بهره گیری از دانش در راسـتای تولیـد فناوری خواهـد بود.۴. تقویت تعاملاـت علمی بین‌المللیضـعف تعاملاـت و همکاریهـای علمی، آموزشـی و پژوهشـی نهادهای علمی کشور، با نهادهای علمی سایر کشورهـا در ابعـاد منطقه‌ای و جهـانی مانع توسـعه و ارتقای علمی در کشور می‌شود. امروزه شـرکتهای خارجی تامین کننـده مواد و لوازم تحقیقـاتی ، تـأمین بسـیاری از نیازهـای اولیه پژوهشـگران را تـابع شـرایط اجتماعی و سیاسـی یک کشور می‌داننـد و در اختیار محققـان می گذارنـد. اگر شـرایط سیاسـی و اجتمـاعی مطلوب برقرار نباشـد، حتی خریـد تجهیزات و لوازم و امکانـات و مواد از این شرکت‌ها را نمی‌توان با قیمت چنـدبرابر هم به انجام رسانـد. پس بایـد بـدون هیـچ شک و شـبهه‌ای بپذیریم که یکی از ارکان تولید

علم، تحقق ایجاد فضای مطلوب بین‌المللی است، حتی امروزه داوری و چاپ مقالات در نشریات معتبر بین‌المللی نیز تابع روابط و فضای مطلوب بین‌المللی است که در صورت نبود آن، چاپ مقاله در نشریات با ضریب تاثیر (IF=Impact Factor) بالا که معمولاً ـ عامل استناد و ارجاع بیشتر به پژوهشگران می‌شود، امکانپذیر نیست.بنابراین مسئولان آموزش عالی کشور، می‌باید برای ایجاد فضای مطلوب بین‌المللی، تلاش مضاعف داشته باشند (موسوی موحدی و همکاران، ۱۳۸۳).یافته پژوهشی که به صورت مقاله یا کتاب منتشر می‌شود، زمانی تاثیرگذارتر است که در سطح بین‌المللی منتشر شده ، خوانندگان بیشتری را به خود جلب کند و مورد نقد بین المللی قرار می گیرد، در این صورت است که موجب گسترش مرزهای دانش با شتاب بیشتری شده، پژوهشگر ملی وجهه بین المللی پیدا می کند و می‌تواند در جذب دانشمندان بین المللی توفیق داشته باشد. در صورتی که با برنامه ریزی بتوان یافته های پژوهشی را که در راستای نیازهای داخل کشور است، در بعد بین المللی به چاپ رسانید، امکان هدایت پژوهشگران و دانشمندان بین‌المللی جهت تحقیق در راستای علوم بومی محقق می‌شود، یعنی شرایطی را ایجاد کنیم که آنها برای ما بازی کنند و انرژی و پتانسیل آنها در راستای حل مسائل بومی کشور ما به کار گرفته شود؛ همان سیاستی که درحال حاضر بعضی از کشورهای توسعه یافته در پیش گرفته اند. حضور علمی فعال در عرصه بین المللی، در افزایش شیب رشد علمی و فنی کشور بسیار مؤثر است.۵. لزوم دسترسی به اطلاعات علمیدر ایران، اطلاعات علمی در دستگاه های سازمان های دولتی پراکنده است و هر دستگاهی سیستم جمع‌آوری و پردازش اطلاعات به شیوه خود ساخته را به انجام می‌رساند، لیکن پایگاه اطلاعات داده های علمی(Base Scientific Data) منسجم در کشور وجود ندارد، و تا زمانی که چنین خلأیی حاکم باشد، نمی‌توان کار پژوهشی مستند به آمار و اطلاعات متقن به انجام رساند و کاربست پژوهش و دانایی را با هزینه کمتر و بهره بیشتر در کشور هدایت کرد.۶. کمک به استقرار مغزها و جلوگیری از مهاجرت نخبگان علمیمهاجرت نخبگان عبارت است از: روند عزیمت افراد متخصص و آموزش دیده از یک کشور یا بخش اقتصادی به کشور یا بخش دیگر که غالباً به منظور حقوق و مزایای بهتر یا شرایط بهتر زندگی و کار علمی مؤثرتر صورت می گیرد (Sami,۲۰۰۲).در گزارش کشورهای اروپایی عضو سازمان همکاریهای اقتصادی و توسعه OECD به دو مفهوم، مبادله مغزها (Brain Exchange) و بر باد دادن مغزها (Brain Waste) اشاره شده است. مبادله مغزها به دو جریان هم زمان صادرات و واردات مغز اشاره ضمنی دارد. هرگاه سنگینی این مبادله به یک جهت متمایل شود، دو اصطلاح دیگر فرار مغزها (Brain Drain) و تصاحب مغزها (Brain Gain) به کار برده می‌شود. جانسون و رجتز در سال ۱۹۹۸ واژه گردش مغزها (Brain Circulation) را به کار برده اند (صالحی، ۱۳۸۳). به تازگی پدیده مهاجرت نخبگان به نشت نشاء تعبیر شده است. نقدها و راهکارهای عملیاتی عالمانه ای ارائه شده است که بهره گیری از آنها می تواند برای متولیان علمی، اداری و اجرایی کشور راهگشا باشد (امیرخانی، ۱۳۸۴).نقش نیروهای ممتاز در کشورهای در حال توسعه برای راه اندازی موتورهای رشد جامعه، بسیار حیاتی است. نیروی انسانی ممتاز با قرار گرفتن در خلأهای انسانی جامعه، می توانند نقشهای متفاوتی را که یک جامعه در حال توسعه از نیروی انسانی خود می طلبد، ایفا کند (مشایخی، ۱۳۸۵).نگارنده، این پدیده را نه تنها مهاجرت مغزها، بلکه مهاجرت ژنها می‌داند و بر این باور است که نه تنها نخبگان کشور، که ثروت ملی هستند در فرایند مهاجرت از دست می روند، بلکه پس از گذشت سده‌ها از نظر ژنتیکی کشورهای نخبه‌پذیر (مقصد) به جوامع نخبه تبدیل خواهند شد و درصد ژنهای هوشمند آنها به شکل گسترده‌ای افزایش می‌یابد، و برعکس در کشورهای نخبه گریز (مبدأ) ذخیره ژنهای هوشمندش کاهش می یابد، بنابراین ضرورت دارد موضوع حفظ، صیانت و کرامت نخبگان به عنوان یک پروژه ملی تعریف شده عوامل جاذبه ای تقویت و عوامل دافعه‌زا رفع شود (همان منبع).رویکرد ایجاد بنیاد ملی نخبگان کشور گامی است مقتدر در راستای توسعه علمی کشور و حرکت انقلابی در مسیر تولید دانش و جنبش نرم‌افزاری و همچنین نویدبخش اهمیت دادن به دانش و منزلت دانشمندان و صاحبان علم و اندیشه در کشور است.نظر به تاکید مقام معظم رهبری در استفاده درست و مناسب از ظرفیت‌های علمی نخبگان، و لزوم حمایت‌های مادی و

معنوی از این قشر توسعه یافته، بنیاد ملی نخبگان تشکیل شده و در حال سازمان‌دهی سازوکارهای اولیه و آغاز به کار و انجام وظیفه خطیر خدمت به نخبگان کشور است (ویژه‌نامه معرفی بنیادهای نخبگان کشور، ۱۳۸۴).۷. ایجاد پایگاه نمایه سازی علم و فن‌بومینظام مسلط برساختار کلان کشور، به واسطه کپی برداری از برخی نظام‌های رایج جهان در سده های گذشته، برمبنای آموزش محوری طراحی شده است. نظام آموزش محور، تکلیف دانشجو و استاد را از پیش تعیین و چارچوب‌ها و بروندادها را به گونه‌ای ترسیم کرده است که دانشجو با برونداد نمره، استاد با برونداد تدریس گام بردارد و در نهایت خروجی نظام یک مدرک تحصیلی باشد، بنابراین ضرورت نمایه‌سازی در سیستم‌های آموزش محور، کمتر احساس می‌شود، لیکن در نظام‌های پژوهش محور و یا آموزش مبتنی بر پژوهش به ویژه در عصر توسعه دانایی محور که اساس آن پژوهش است، نمایه‌سازی علمی عاملی ضروری و اثرگذار در گسترش مرزهای دانش، رفاه و سلامت جوامع تعیین می‌شود، و اثر گذاری پژوهشی و تحقیق را از راه بهره مندی از توانایی های سیستم نمایه سازی می توان فهمید. در کشور ما هنوز دسترسی به اطلاعاتی که گویا و مبین میزان اثرگذاری یافته های پژوهشی، اعم از کتاب، مقاله و ... باشد، امکانپذیر نشده است.به عبارت دیگر نظام نمایه سازی علم و فن بومی وجود ندارد، در نتیجه محقق و پژوهشگر، با وجود گذشت مدت زمان طولانی از نشر یافته‌های پژوهشی خود، قادر به اطلاع‌یابی از میزان رجوع و استناد (Citation) به مقاله و یا کتب منتشره خود نیست، علاوه بر آن عدم آگاهی و دسترسی به تحقیقات و پژوهشهای انجام گرفته، در سالهای گذشته، سبب موازی کاری، انجام تحقیقات تکراری و اتلاف وقت و هزینه و به هدر رفتن منابع در کشور شده است، (زلفی گل، ۱۳۸۴) در صورتی که وجود چنین سیستمی در جهان، به ویژه در کشورهای دارای جایگاه و مرتبه بالای علمی شرایطی را فراهم کرده است که محققان چند ماه پس از چاپ یافته‌های پژوهشی خود، میزان ارجاعات به آن یافته‌ها را ردیابی می‌کنند.اطلاع از میزان ارجاعات از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، زیرا اولاً محقق می‌تواند به میزان تاثیر کار علمی خود در علم و دانش بشری و بومی پی‌ببرد و همچنین متوجه شود که چه محققانی به کار وی ارجاع داده، کار او را رد و یا تایید کرده‌اند، ثانیاً امکان شناسایی پژوهشگران هم تخصص و هم‌گرایش برای وی فراهم می‌شود و از این راه به طور مداوم اطلاعات پژوهشگران بهنگام می‌شود و از همه مهمتر اینکه بودجه پژوهش در کشور بهینه مصرف می‌شود، یعنی اینکه پژوهشگری که به صورت بومی بر روی موضوعات ویژه داخل کشور تحقیق می‌کند، امکان دسترسی به پیشینه تحقیق و پژوهش برای وی میسر می‌شود.تحقق سیستم نمایه سازی علم و فن بومی، تاثیری که در رشد علمی و پژوهشی کشور خواهد داشت با هیچ فاکتور دیگری از جمله افزایش بودجه پژوهشی، قابل مقایسه نخواهد بود و در ضمن بحث و جدل رشته‌های علوم انسانی هم با توجه به ارزیابی علمی مجله‌های داخلی حل خواهد شد و کشمکش مدید علوم انسانی در محافل مختلف علمی کشور و انتظارها و انتقادهایی که نسبت به آن مطرح شده است رفع می گردد ونگاه از بیرون ودرون به علوم انسانی، نگاهی با شاخص های مختص همان رشته و بی غرض خواهد بود (رفیع پور، ۱۳۸۳) و برای هیئت‌های ممیزه دانشگاهها، امکان ارزش گذاری درست میسر می شود به عبارت دیگر راه‌اندازی این سیستم امکان نظارت دقیق و درست مدیران و محققان علاقه‌مند به مباحث رشته علم سنجی را امکان‌پذیر می‌سازد.چنین رویکردی می‌باید علاوه بر حوزه علم و فن به سایر حوزه‌های اجرایی کشور نیز تسری یابد و به نظر می‌رسد ساماندهی پایانه‌های آماری و اطلاعاتی کشور در همه زمینه‌ها اجتناب‌ناپذیر است. به عنوان مثال با طراحی یک سیستم جستجوی رایانه‌ای، با یک کلیدواژه تمامی جلساتی که در یک سازمان، در مورد یک موضوع ویژه تشکیل شده است، در دسترس قرار می گیرد و به خوبی از سوابق و نقطه‌نظرات و بحث کارشناسان استفاه می‌شود. صرف هزینه برای ایجاد سامانه‌های آماری و اطلاعات علمی و یا به عبارت دیگر نمایه‌سازی، در قبال صرفه‌جویی حاصل از ممانعت از انجام تحقیقات تکراری یا موازی و کم بازده و اتلاف انرژی فراوان متخصصان و نیز درآمدزایی‌های پس از سامانه‌های مذکور، بسیار ناچیز و حتی قابل گذشت خواهد بود.۸. ساماندهی منابع مالی بخش تحقیقاتمیزان اعتبارات پژوهشی در هر جامعه‌ای نشان از توجه آن دولت به علم و پژوهش و توسعه علمی همه جانبه کشور

دارد. کشورهـای توسـعه یافته تا بیش از ۳درصـد از تولیـد ناخـالص داخلی، از بودجه کشور را به تحقیقات اختصاص می‌دهنـد و با مدیریت درست، آن را جذب می کنند. شواهد موجود آشکار می سازد که بودجه تحقیقات کشور ما همواره زیر ۱ درصد از تولید ناخالص داخلی بوده که کمتر از نصف آن هم جذب نشده است (فکور، ۱۳۸۳).توزیع نامناسب بودجه پژوهشی نیز یکی از عواملی است که باید بدان توجه شود. بودجه‌های پژوهشـی که در اختیار اشـخاص است، بسـیاری از اوقات تناسب عکسی با توانایی‌هایشان دارد، یعنی آنکه توانگر است بودجه کمتری در اختیار دارد، تا آن کسـی که در آن حد توانایی ندارد. بعضی وقتها بودجه پژوهشی خـارج از وزارت علوم در جاهـایی هزینه می‌شود که به واقع بازده چنـدانی نـدارد؛ اگر چه جزء بودجه‌های پژوهشـی مملکت هم به حساب می‌آید. ارزیابی نتایج تحقیقات می‌تواند ملاک مناسبی برای توزیع بودجه‌های پژوهشـی باشد (شمسی پور، ۱۳۸۴). همچنین در توزیع درست بودجه تحقیقـاتی می‌بایـد شاخصـها و اسـتانداردهای جهانی را در نظر گرفت (کاوه، ۱۳۸۴).۹. زبان دوم ضرورت دهکده جهانی (Bilingualism)این واقعیت که هر بخشـی از علم، زادگاه ویژه‌ای دارد که مورد قبول عام و خاص است و در این واقعیت که برای تسلط به هر علمی باید زبان لازم برای دستیابی به سابقه آن را دانست، شکی و بحثی وجود ندارد. به عنوان مثال هر کسـی در هر کجای دنیا برای دستیابی به رمز و رموز و ویژگیهای زبان و ادب فارسی و نیز دانش بومی کشور ما به ضرورت باید به زبان فارسـی مسـلط باشد. در غیر اینصورت نمی تواند در این خصوص به پژوهش عمیق بپردازد. بنابراین با توجه به اینکه به واسـطه پیشـرفت علم و فناوری ارتباطات و تحقق انقلاب فناوری اطلاعات، دنیا به یک دهکـده جهانی تبدیل شده است. بنابراین اگر کسـی بخواهـد در یک رشـته و یا شاخه علمی آموزش ببیند و به پژوهش و تحقیق بپردازد تا به جامعیت علمی برسد، می باید بررسـی کند که بیشترین سابقه علمی و مستندات علمی مربوط به رشته مورد نظر به چه زبانی ثبت و درج شده است و سپس به فراگیری آن زبان بپردازد. با لحاظ مقدمه یاد شده می توان این گونه نتیجه گرفت که یکی از مهمترین ملزومات و ضـرورتهای پژوهش و تحقیق برای دانشـمند و اندیشـمند شدن، تسلط به زبان علمی رشته مورد نظر است. بنابراین اگر نگاهی گذرا به آموزش زبان دوم در کشورهای دیگر و همچنین کشور عزیزمان ایران داشـته باشیم و عملکرد خویش را در این رابطه با دیگران مقایسه کنیم می‌توانیم به نقاط قوت و ضعف خویش به خوبی پی ببریم. یکی از دلایل موفقیت تحصیل در حوزه های علمیه کشورمان جدی گرفتن مقوله تسلط به زبان مرتبط با آن رشته تحصیلی است، در حالی که در آموزش آکادمیک در مقاطع مختلف در سطح آموزش عمومی و تحصیلات عالیه یادگیری زبان دوم به طور جـدی مورد نظر نبوده است.۱۰. بانک ملی ایده:(Idea of Bank National (NBIبه نظر می رسد از مهمترین بخشـهایی که نیاز به سـرمایه گـذاری دارد، حمایت از ایده‌های نو و جدیدی است که بر پایه تجربه و علم، ظهور و بروز می کنـد. جهـان امروز بر اسـاس ایـده هـای بزرگ اراده می شود (موسوی موحـدی و همکاران، ۱۳۸۴). این نیـاز در مورد نخبگان بالقوه و بالفعل جامعه، بیش از دیگران خودنمایی می کند. اگر تاریخچه کشفیات و ابداعات بزرگ را مطالعه کنیم به این نتیجه می رسیم که جرقه های ذهنی و خلاقیت های اولیه است که زمینه و بستر لازم را برای تحول ایجاد می کند. در حقیقت ایده های نو در صورت عملی شـدن، منتفع شدن خالق ایده و جامعه را در بردارد. در صورتی که جامعه ای قدر و منزلت نوآوران خود را بداند و به حمـایت مـادی و معنوی از ایشـان همت بگمـارد تا آنان ایـده های خویش را عملی کننـد، مهمترین گامها را برای توسـعه اقتصادی، علمی، فرهنگی و اجتمـاعی خود برداشـته است. ممکن است فردی ایـده ای داشـته باشـد که خود به تنهـایی قادر به عملی کردن آن نباشـد، اگر مرکز و پایگاهی تشـکیل شود که این ایـده ها در آنجا و به نام افراد ارائه دهنـده ثبت شود تا افراد متخصـص بتواند ایده دهنـده را در راه تحقق آن یاری دهند، بسـیار پسـندیده و ضـروری است. امروزه کارهای پژوهشـی و صـنعتی ای که در اثر اشتراک مسـاعی تخصصـهای مختلف انجـام می پـذیرد، از اثر بخشـی بیشتری برخوردار است، به همین دلیل امروزه تحقیقات بین رشـته‌ای و چند رشـته‌ای منجر به شـکل گیری تیمهای تحقیقاتی با استراتژیهای جدیدی شده است. از این رو، بنیاد ملی نخبگان کشور می تواند در این راه پیشـگام باشـد و چنین پایگـاهی را برای ثبت و ضـبط ایـده های نخبگان تأسـیس کنـد و شـرایطی را مهیا سازد که امکان

تبادل نظر نخبگان در مورد ایده های یکدیگر فراهم آید تا در اثر تشکیل تیمهای توانمند علمی، ایده های آنان به عمل تبدیل شود.۱۱. مرکز نمایه سازی مسائل حل نشده علمی Center for Indexing of Unsolved Scientific Problems CIUSP)) آنچه مسلم است، همیشه دانسته های انسان در برابر نادانسته ها و مجهولاتش شبیه قطره در برابر اقیانوس می باشد و همیشه فردی که بیشتر می داند احساس نادانی بیشتری می کند زیرا هر چه دانایی بیشتر می شود، مسائل جدیدی ظهور و بروز می کند.در هر صورت به نظر نگارندگان اگر مرکزی وجود داشته باشد که مسائل و موضوعات تخصصی هر رشته را که در حال حاضر پاسخ و جوابی برای آنها در دنیا وجود ندارد، جمع آوری نمایه کند آن پایگاه، از پایگاهها اطلاعات علمی که دانسته ها را نمایه می کند، ارزش کمتری نخواهد داشت. بنابراین امید است با تشکیل چنین مرکز و پایگاهی و جمع آوری مسائل علمی حل نشده که توسط نخبگان ارائه می شود، بتوان گامی مؤثر در راستای حرکت تیمی در جهت ارتقای تولید علم برداشت.۱۲. ایجاد پردیس انجمن های علمییکی از مهمترین بسترهای ارتقای علمی کشور، ایجاد و تقویت انجمن های علمی کشور است. انجمن های علمی می توانند به عنوان حلقه اتصال بین جوامع دانشگاهی، بخش صنعت، کشاورزی و خدمات انجام وظیفه کنند. این مجموعه اگر به گونه‌ای مناسب حمایت و هدایت شوند، عامل اصلی ترویج، تولید علم و پژوهشهای اثرگذار در کشور به حساب آمده، در ایجاد اتصال میان حلقه دانشگاه و صنعت نقش مهمی ایفا خواهند کرد.نگارندگان پیشنهاد می کنند: انجمنهای علمی در یک پردیس مناسب تمرکز یافته، شرایطی از قبیل تجهیز نرم افزاری و سخت افزاری مناسب برای تحقق وظایف یاد شده برای آنان فراهم شود. یعنی امکانات اولیه در اختیار آنها قرار گیرد و به صورت خصوصی و با کمکهای حداقلی دولت به صورت سازمانهای مردم نهاد اداره شوند. امکاناتی از قبیل: سالنهای کنفرانس مجهز برای برگزاری سمینارهای ملی و بین‌المللی به گونه ای که تمامی سمینارهای علمی، اعم از ملی و بین المللی در تمامی رشته‌ها، در آنجا برگزار شود و هر انجمن برای برگزاری سمینار خویش برنامه ثابتی داشته باشد و سالنهای کنفرانس دایم میزبان دانشمندان ملی و بین المللی باشد. همچنین هتلهای مناسب خصوصی نیز برای اسکان دانشمندان و مراجعه کنندگان شرکت کننده در سمینارها در پردیس یاد شده ایجاد شود، تا همانند محل برگزاری نمایشگاه بین المللی و سالنهای ساختمان اجلاس، مرکز همایشهای صدا و سیما و ....، در بعد ملی و بین المللی شناخته شود.۱۳. ماموریت گرا کردن دانشگاههادر اینکه علم و دانش ارزش کیمیا دارد و از آن می توان به ثروت رسید، بحثی وجود ندارد و در اینکه پدیدآورندگان و تولید کنندگان علم و فکر، اعم از عینی و ذهنی و یا به عبارت دیگر عملی و نظری، ستارگان فروزان جامعه بشری هستند اتفاق نظر جهانی وجود دارد. اما در مورد معرفی کسانی که از دانش، ثروت تولید و کارآفرینی می کنند، در کشور ما دست کم کمتر فرهنگ سازی و الگوسازی شده است، در صورتیکه می‌توان گفت کارآفرینان یکی از مهمترین سرمایه‌های ملی یک کشور محسوب می شوند. چرا که کارآفرینان به عنوان عناصر خلاق و نوآور همواره راهگشای توسعه در عرصه‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی و حتی سیاسی بوده اند و حس ناشی از شور و شعور خود را نه تنها در محدوده کسب و کار خویش که در گستره محلی و ملی و نیز فراسوی مرزهای ملی پرواز می دهند. بنابراین باید گروهها و دانشکده‌های کار آفرینی در کشور توسعه یابند و دروس اثرگذار کارآفرینی تدوین و ارائه شود.برای اثر گذاری بیشتر درس کارآفرینی پیشنهادهای زیر ارائه می شود:۱. همه دانشگاهها، تدریس واحد کارآفرینی را برای تمامی رشته ها اجباری کنند و تمام واحدهای درسی کارآفرینی در یک درس متمرکز نشود، بلکه دست‌کم ۴ واحد درسی مجزا باشد و هر ترم تنها یک واحد از مبحث کارآفرینی ارائه شود یعنی واحد کارآفرینی ۴،۳،۲،۱ در نظر گرفته شود زیرا در این صورت اساتید مختلف می توانند تجربه و علم خویش را برای تدریس به کار گیرند و دیدگاههای مختلف عرضه می شود و اساتید مختلف در گیر بحث کارآفرینی می شوند.۲. در درس کارآفرین، مبحث ، ثبت اختراع و مراحل حقوقی و قانونی آن آموزش داده شود. آموزش ثبت اختراع در داخل و خارج و همچنین ثبت علمی ایده به دانشجویان موجب ایجاد تقویت فرهنگ علمی در جامعه خواهد شد.۳. الگوهای موفق کارآفرین که در اثر اشتراک مساعی رشته

های مختلف ایجاد شـده است، برای ترویج فرهنگ کار گروهی و کارآفرینی بین رشته ای ارائه شود.۴. الگوهای کارآفرین ملی و بین‌المللی به دانشـجویان معرفی شود (طوسی، ۱۳۸۱).۵. معرفی منابع موجود در زمینه کارآفرینی برای هر رشته تخصصـی جزئی از سرفصـل درس کارآفرینی باشـد.۶. نقش مراکز رشـد (انکوباتورهـا)، پارکهـای علـم و فنـاوری، خوشه‌هـای صـنعتی، اندیشـگاه‌ها و کانونهای تفکر در توسعه کارآفرینی بیان شود.۷. در درس کارآفرینی، نوآوری به دانشـجویان آموزش داده شود و روش رسیدن به تفکرات نـو و نـوآوری ارائـه شـود (منطقی، ۱۳۸۵).نـتیجه‌گیریتوجه بـه تولیـد علـم و مشـارکت در علـم جهـانی، بـازآفرینی محلی دسـتاوردهای علمی جهان و تبـدیل به ثروت ملی از راه ایجاد و تقویت ساز و کارهای مناسب و مطلوبی،ماننـد: مراکز رشـد، مراکز کارآفرینی، پارکهای علم و فناوری، توسعه فن بازار، ایجاد فضای مناسب برای استقرار دانشمندان و نخبگان، ایجاد تعاملات مناسب و مطلوب بین‌المللی، ایجـاد مراکز ملی آگـاهی رسانی علمی، نمایه‌سازی علم و فن بومی، مسائل علمی حل نشـده، نیازهای کشور و ایده‌های نو، تأسیس پردیس انجمنهای علمی مجهز به امکانات نرم افزاری و سخت افزاری لازم، توزیع مناسب بودجه های پژوهشی، بـازنگری در مـاموریت دانشـگاهها و گنجانـدن علـوم بـومی و کـار آفرینی در متـون درسـی در مقـاطع مختلـف، از جمله بسترهـا و زیرساختهای مهم توسـعه علمی کشور به شـمار می روند. امید است با بهره‌گیری از شرایط موجود، نهایت تلاش خود را برای تحقق ایـده آرمانی مسـلمانان، که همان مدینه فاضـله است به کار بریم.

منابع و مآخذ:۱. رفیـع پور، فرامرز: موانع توسـعه علمی ایران، و راه حل های آن، ناشـر شـرکت سهامی انتشار، صفحه ۲۷ سال ۱۳۸۱ .۲. زلفی‌گل، محمـد علی: از ترویـج علم تا تولیـد ثروت از دانش، فصـلنامه سیاست علمی و پژوهشی رهیافت، شماره ۳۳، پاییز ۱۳۸۳ صص ۲۴ – ۱۶.۳. حـداد عـادل، غلامعلی: چالش های دینی و فرهنگی فرا روی جامعه ایران در قرن بیست و یکم، مجموعه مقالات ایران در قرن بیست ویکم، انتشارات موسسه تحقیقات و توسعه علوم انسانی، صـفحه ۲۱، چـاپ اول، سـال ۱۳۸۳ .۴. شـمس، ناصـر و افضـلان، فریده: شـرکت‌های تجاری دانشـگاهی بستری برای توسـعه اسـتقلال دانشـگاهها، فصـلنامه سیاست علمی و پژوهشـی رهیافت، شماره ۳۴، زمسـتان ۱۳۸۳ ، صـفحه ۴۳.۵. فکـور، بهمن: تجاری سازی نتایج تحقیقات، فصـلنامه سـیاست علمی و پژوهشـی رهیافت، شـماره ۳۴، زمستان ۱۳۸۳ ، صـفحه ۵۸.۶. حکیم‌اللهی، غلامحسـین، چمنی، جمشیـدخان، کیـانی بختیـاری، ابوالفضـل ، موسوی موحـدی، علی‌اکـبر، شـیوه‌ها و راهکارهـای ثبت اختـراع و امتیازات آن از دیدگاه حقوقی، فصـلنامه سـیاست علمی و پژوهشـی رهیافت، شـماره ۳۴، زمستان ۱۳۸۴، صص ۷۴-۶۷.۷. موسوی موحـدی، علی‌اکبر، کیـانی بختیـاری، ابوالفضـل، چمنی، جمشـید خـان،تولیـد علم جهـانی، مفـاهیم و بسترهـای ارتقـاء دانش، مقاله برگزیده، نخستین کنگره جنبش نرم افزاری و تولید علم دانشگاه آزاده اسـلامی ، مهرماه ۱۳۸۳.۸. (۲۰۰۲) Sami, Mahroum, Europe and the Challenge of the Brain Drain available at:www.Jr.es.ipt report vol ۹۲.۹. صـالحی، ذاکر، مهاجرت نخبگان، دایره‌المعارف آموزش عالی، جلـد دوم، سال ۱۳۸۳، صفحه ۷۷۵.۱۰. امیرخانی، رضا نشت نشاء، انتشارات قـدیانی، تهران، چاپ دوم، ۱۳۸۴.۱۱. وقوفی، حسن فرار مغزهـا، بررسـی مهـاجرت نخبگان از زوایای گوناگون انتشارات بیسـتون، چاپ سوم، سال ۱۳۸۱ صص ۱۶ـ۱۵ .۱۲. مشـایخی، علی نقی، سـرمایه های مهاجر، دو هفته نامه دفتر، شـماره ۳ و ۲، سال اول، فروردیـن ۱۳۸۵، ص ۳۴.۱۳. زلفی‌گـل، محمـدعلی، مهـاجرت ژنها، فصـلنامه سـیاست علمی و پژوهشـی رهیافت، شـماره ۳۴، زمستان ۱۳۸۳ صص ۲۲ – ۱۳. به منابع متعـدد داخلی و خارجی موجود در این مقاله نیز رجوع گردد.۱۴. ویژه نامه معرفی بنیادهای نخبگان کشور و برخی از بنیادهای نخبه پرور جهان، فصلنامه سیاست علمی و پژوهشی رهیافت ، شماره ۳۵، بهار ۱۳۸۴.۱۵. فصلنامه مطالعات راهبردی، شـماره ۱۴، ویژه مهـاجرت نخبگـان، انتشـارات پژوهشـکده مطالعات راهبردی، سال چهارم، زمسـتان ۱۳۸۰.۱۶. فصلنامه فرهنگ و اندیشه، شماره دهم، ویژه نامه نخبگان، انتشارات مؤسسه تحقیقات و توسعه علوم انسانی، تابستان ۱۳۸۳.۱۷. زلفی گل، محمد علی: ایجاد سیسـتم ISI ملی، از پژوهش های تکراری در کشور جلوگیری می‌کند، نشـریه دانشـجو و دانشگاه، دانشگاه بوعلی سینا – همدان، شماره ۵۴ مورخ چهارشنبه ۳ اسفند ۱۳۸۴ صفحه ۱۰.۱۸. زلفی گل، محمد علی: ایجاد نظام نمایه سازی علم

و فن بومی، مصاحبه با خبرگزاری دانشجویان ایران(ISNA)، سرویس پژوهشی،مورخ ۲۳/۱۱/۱۳۸۴ قابل دسترس در پایگاه اطلاعات (WWW.ISNA.IR.۱۹. زلفی گل، محمدعلی: چرا ISI، نشریه دانشجو، و دانشگاه، دانشگاه بوعلی سینا–همدان، شماره ۴۲، مورخ شنبه ۱۷ اردیبهشت ماه ۱۳۸۴.۲۰.رفیع پور، فرامرز و همکاران: علوم انسانی در ایران، نگاهی از بیرون و درون، نتایج نشست کاری بررسی مسائل علوم انسانی با همکاری دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه شهید بهشتی و فرهنگستان علوم جمهوری اسلامی ایران، خرداد ماه ۱۳۸۳ .۲۱. شمسی پور، مجتبی: مشکل اساسی تحقیقات، عدم مدیریت و توزیع نامناسب بودجه های پژوهشی است، خبرنامه تحقیقات و فنآوری، ویژه هفته پژوهش و فناوری شماره دو، آذرماه ۱۳۸۴، صفحه ۴.۲۲. کاوه، علی: انجام پژوهش‌های فردی در کشور، ریشه فرهنگی دارد، خبرنامه تحقیقات و فناوری، ویژه هفته پژوهش و فناوری، شماره پنج، آذرماه ۱۳۸۴، صفحه ۸.۲۳. موسوی موحدی، علی اکبر، امانی، مجتبی، کیانی بختیاری، ابوالفضل، آموزگاران علم و معنا ، فصلنامه سیاست علمی و پژوهشی رهیافت، شماره ۳۵ صص ۶۶تا۷۳، بهار ۱۳۸۴۲۴. طوسی، محمد علی: رهبری کار آفرین ترجمه کتاب: ماتسوشیتا درخشان ترین کارآفرین سده بیستم نوشته جان پی کاتر انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ دوم، ۱۳۸۱ .۲۵. منطقی، مرتضی: جایگاه نوآوری در نظام آموزش کشور روزنامه ایران، سه شنبه ۱۵ فروردین ۱۳۸۵ صفحه ۱۲ .۲۶. سعیدی، فرخ: راه چهارم، راهنمای دانشمندان جوان ایرانی، انتشارات نخل دانش فصل ششم صفحه ۵۷، پاییز سال ۱۳۸۴ . منبع: ماهنامه تدبیر–سال نوزدهم–شماره ۲۰۱

مفاهیم و استراتژیهای مدیریت

مولفان : دکتر سید رضا مظلوم – فتحعلی رود کنار

مدیریت در بعضی موارد بویژه در شرایط کوشش جهت دستیابی به اهداف مورد نظر جز لاینفک زندگی انسان میباشد اجزا اصلی مدیریت همواره چه در شرایطی که شغل خود را حفظ کنیم یا خیر در حال تغییر میباشند مفهوم مدیریت به اندازه عمر نسل بشر قدمت دارد تاریخ نشان میدهد که کاربرد برخی تکنیک های کنونی مدیریت در حدود هزار سال قبل از میلاد مسیح یعنی زمانی که سومریها نگارش فعالیت های حکومتی را آغاز کردند قدمت دارد اهرام ثلاثه مصر که ۳۰۰۰ سال قبل از میلاد مسیح بنا شده اند نیاز به تلاش سازماندهی شده بیش از ۱۰۰۰۰ نفر انسان را داشت باید پذیرفت که کاربردهای مدیریت نوین یعنی برنامه ریزی ، سازماندهی ، رهبری و کنترل نقش عمده ای در ساخت این آثار دارد . پیتراف دراگر حدود ۲۵ سال قبل اظهار داشت که : مدیریت اثر بخش منبع اصلی جوامع ÷یشرفته شده و بهترین منبع مورد نیاز برای پیشرفت جوامع بشمار میرود . چاپ سروش تهیه کننده : الهه یاوری فصل اول : مدیریت نگرش کلی فصل دوم : تکامل مدیریت فصل سوم : محیط سازمانی فصل چهارم : محیط جهانی مقدمه : مدیریت در بعضی موارد بویژه در شرایط کوشش جهت دستیابی به اهداف مورد نظر جز لاینفک زندگی انسان میباشد اجزا اصلی مدیریت همواره چه در شرایطی که شغل خود را حفظ کنیم یا خیر در حال تغییر میباشند مفهوم مدیریت به اندازه عمر نسل بشر قدمت دارد تاریخ نشان میدهد که کاربرد برخی تکنیک های کنونی مدیریت در حدود هزار سال قبل از میلاد مسیح یعنی زمانی که سومریها نگارش فعالیت های حکومتی را آغاز کردند قدمت دارد اهرام ثلاثه مصر که ۳۰۰۰ سال قبل از میلاد مسیح بنا شده اند نیاز به تلاش سازماندهی شده بیش از ۱۰۰۰۰ نفر انسان را داشت باید پذیرفت که کاربردهای مدیریت نوین یعنی برنامه ریزی ، سازماندهی ، رهبری و کنترل نقش عمده ای در ساخت این آثار دارد . پیتراف دراگر حدود ۲۵ سال قبل اظهار داشت که : مدیریت اثر بخش منبع اصلی جوامع ÷یشرفته شده و بهترین منبع مورد نیاز برای پیشرفت جوامع بشمار میرود . تعریف مدیریت بسیاری از متفکرین و صاحبنظران رشته مدیریت آ ن را به روش های مختلف تعریف کردهاند مثلا ون فیلت و پیترسون مدیریت را اینگونه تعریف کرده اند : مدیریت فعالیتهای جهت داری است برای تحقق اهداف مشخص با بهره گیری اثر بخش و کارا از منابع موجود .

مگینسون و مازلی و پیتری مـدیریت را اینگونه تعریف میکننـد : انجام کار با منابع انسانی مالی و فیزیکی برای دست یابی به اهداف سازمان با انجام وظایف برنامه ریزی ، سازمانـدهی ، رهبری و کنترل . کرنیتر مـدیریت را یک فراینـد حل مسئله برای دست یابی به اهداف سازمانی اثر بخش از طریق به کارگیری کارای منابع محدود در یک محیط متغییر است . سطوح مدیریت : هرچه که سازمان ها بزرگتر شونـد معمولا سـطوح مـدیریتی نیز توسـعه پیـدا میکنـد و یک سلسـله مراتب رئیس را تشـکیل میدهـد از قـدیم سه سـطح مـدیریتی وجـود داشـته و دارد که بصـورت هرم سلسـله مراتب مـدیریت تعریـف میشـود هرچه سـطوح مـدیریت به طرف راس هرم گرایش پیـدا کند تعداد کارکنان کاهش پیدا میکند بیشترین تعداد کارکنان سازمان در پایین ترین سـطح سازمان قرار دارند مدیران سطوح بالا مسـئولیت کل سازمان را به عهـده دارنـد . مـدیریت رده بالا را مـدیریت مرکزی هم مینامنـد . مدیریت عمومی در مقابل مدیریت تخصصـی : دو نوع مدیریت با مسـئولیت های مختلف وجود دارد مدیریت تخصصـی و مدیریت عمومی .مدیران تخصصی مسئولیت یک وظیفه یا فعالیت ویژه را به عهده دارند ولی مدیران عمومی مسئولیت فعالیت های چند گروه مختلف که امور متفاوتی را انجـام می دهنـد بر عهـده دارنـد . مهـارت هـای مـدیریت : وظیفه مـدیر این است که به اهـداف سازمانی که از طریق بکارگیری درست منابع انسانی و مادی دست پیـدا کنـد از آنجا که منابع مادی مانند تجهیزات سـرمایه امکانات اطلاعات و ...توسط انسان قابل استفاده میباشد منابع انسانی ارزشمندترین دستاوردهای یک سازمان محسوب میشود از این رو مدیر باید از مهارت بالا یی برخوردار باشـد تا بتوانـد از منابع انسانی حـداکثر اسـتفاده را بنمایـد این مهارت مهارت جهانی است در هر گامی در زندگی برای دستیابی به موفقیت نیاز به منابع انسانی محسوس است . مهارت های مدیریت :۱–مهارت فنی ۲– مهارت انسانی ۳– مهارت ادراکی ۴– مهارت تشخیص ۵– مهـارت ارتباطی ۶– مهـارت هـای سیاسـی نقش هـای مـدیریتی : نقش های مـدیریتی توسط هنری مینتزبرگ در دهه ۱۹۶۰ بعـد از پژوهش درباره عملکرد مدیران ارائه گردید ده نقش مدیریتی به سه طبقه تقسیم شده اند : ۱– نقش روابط انسانی ۲– نقش اطلاعاتی ۳– نقش تصمیم گیری مسئولیت های مدیر : مدیر همیشه مسئول است و مسئولیت گروههای زیادی را به عهده دارد گـاهی منـافع این گروهـا با هم تعارض دارد بنابراین مـدیر بایـد به وظایف خود طوری عمل کنـد که برای همه گروههایی که منابع مشترک دارند و بعدا ممکن است از مدیر طلب کنند بی طرفانه باشد مدیر باید به گروههای زیر پاسـخگو باشد : الف) سهامداران ب) کارکنان ج) مصـرف کنندگان د) دولت ه) جامعه وظایف مدیران فرایند مدیریت از چهار وظیفه اصـلی تشـکیل شده این وظایف بهم وابسته بوده و رابطه متقابل دارنـد به طوری که تغیر در یکی از آنها دیگری را نیز تحت تاثیر قرار میدهـد. چالش های مدیرا ن مدیران امروزی با محیطی پیچیده و پویا مواجه هستند فشارهای ناشی از تغییر هم در داخل و هم در خارج از سازمان چالش هایی برای مدیریت ایجاد میکند . الیزلبت کانتر ۵ عامل را که انتظار میرود مکمل تغییر باشـند به شرح ذیل بیان میکند : ۱– وجود کانال های گوناگون انجام امور و عیان شـدن نتیجه کار و هر کـدام از آنها ۲– تغییر کانـال ارتباطی از حالت عمودی به افقی و از حالت زنجیر فرمان به شبکه همکاری ۳– کاهش تفاوت بین مدیران رده های مختلف ۴– وجود ارتباط بیرونی و دخالت آنها در امور و کاهش قـدرت منابع داخلی و تاثیر آنها در روند امور ۵– عدم پیشـرفت امور به طوری که محسوس باشد . برخی از چالش هایی که مـدیران آینده با آن مواجه خواهند شد عبارتند از : ۱– بین المللی شدن کارها ۲– تغییرات تکنولوژی ۳ تغییر در نیروی کار ۴ – تغییر وضـعیت جوامع از حالت صنعتی به حالت علمی ۵ – اصول اخلاق و مسئولیت اجتماعی ۶ – دیدگاه مدیران تکامل مـدیریت در حـالی که آینـده زمـان مورد علاقـه ماست گذشـته برای دست یابی موفقیت آمیز به آینـده به ما دیـدگاه خوبی میـدهد چنـانکه جرج سانتایانـا اظهـار میـدارد آنهـایی که نمی تواننـد گذشـته خـود را به خـاطر بیاورنـد محکوم به تکرار آن میباشـد دانش مـدیریت امروزی نتیجه افکار خلاق و کار مـداوم طولانی در تاریـخ مـدیریت میباشـد . مـدیریت به تذریج در طول زمان بطور قابل ملاحظه ای تغییر و تکامـل یافته است . انقلاب صـنعتی در اواسط صـده ۱۷۰۰ صـنایع خانگی به سیسـتم کارخانه ای تبـدیل شد که موجب تولد انقلاب صنعتی در اروپا بویژه انگلستان گردید انقلاب صنعتی در کل رفتار جوامع متمدن را تغییر داد . آدام اسمیت نیز

به خاطر بنا نهادن اصول مدیریت در زمینه تقسیم کار و تخصصی نمودن آن در سال ۱۷۷۶ معروف شد . مشخصه های زیادی وجود دارد که با انقلای صنعتی در ارتباط میباشند : ۱- تخصص گرایی ۲- استاندارد ۳- هماهنگی ۴- تجمع ۵- بیشینه سازی ۶ – تمرکز روش های مدیریت کلاسیک انقلاب صنعتی رشد بی سابقه ای در تولید بوجود آورد و این موضوع به ۳ تئوری مدیریت نوین فرصت ابراز وجود دارد که در مجموع به عنوان روش های کلاسیک مدیریت معروفند و این روشها عبارتند از : مدیریت علمی ، تئوری مدیریت اداری ، تئوری مدیریت بوروکراسی مدیریت بروکراسی ماکس وبر جامعه شناس آلمانی در جستجوی قوانینی بود که تناقص های مدیریتی یک سازمان را به سوی غیر اثر بخشی مدیریت اثر سوئ دارد او بر این باور بود که با طرفداری از قوانین بوجود آورنده بوروکراسی میتوان سازمان کارآمدی بر مبنای منطق نظم و اختیار رسمی بنا کرد . مدیریت اداری : این روش مدیریت که به روش وظیفه ای در فرآیندی نیز معروف است مبتنی بر ایده هنری فایول میباشد او وظایف را از دیدگاه مدیران مورد ملاحظه قرار داده است وی به کلی بودن مدیریت معتقد بوده و مشخص کرد مدیرانی که از وظایف مدیریت و اصول آن شناخت و اطلاع کلی دارند قادر هستند همه انواع سازمان ها را اداره کنند او پیشنهاد کرد که فرآیند سازمان های پیچیده را به حوزه های کوچکتری از مسئولیت های جدا و مستقل تقسیم کند وی فعالیت های اجرائی را به شش گروه تقیسم کرد که همه انها به یکدیگر وابستگی متقابل دارند : ۱- فنی ۲- تجاری ۳- مالی ۴ امنیتی ۵- حسابداری ۶ مدیریتی علاوه بر حوزه های عملیاتی – مدیریتی فایول چهار اصل اجرائی مدیریتی را که معتقد بود اغلب برای اصول مدیریتی کاربرد دارند خلاصه کرد : ۱- تقسیم کار ۲- اختیار و مسولیت ۳- انظباط ۴- وحدت فرمان ۵- وحدت هدایت ۶- اولویت منافع سازمانی بر منافع شخصی ۷ – پاداش کارکنان ۸- تمرکز ۹- سلسله مراتب ۱۰- نظم ۱۱- عدالت ۱۲- ثبات کارکنان ۱۳ – نوآوری ۱۴ – روحیه گروهی روش کمی مدیریت روش کمی به کاربرد مدلهای ریاضی در حل مسائل مدیریت تاکید دارد این ابزارها و روش کمی علمی تحقیق است که برای تصمیم گیری در مورد کار و تولید طراحی شده است اگر عملکردهای سازمان مدیریت و تصمیم گیری ها طبق یک فرآیند منطقی انجام گیرد این موضوع را الگوها و ارتباطات ریاضی مینامیم طبق نظر لیندسی این روش به مدیران کمک میکند تا کیفیت تصمیمشان افزایش یابد . ۱- برای تصمیم گیری راهها و روش های مختلفی باید در نظر گرفت . ۲- تصمیم گیری باید سریع بر مبنای تجزیه و تحلیل اطلاعات موجود و به کمک آنها انجام گیرد . ۳- مدیر در ارزیابی خطرات و پیامدهای مختلف امور باید از دیگران یاری بگیرد . ۴- مدیر برای دستیابی به حاکثر میزان بازده باید از عناصر مختلف روش های انجام کار کمک بگیرد . مدیریت عصر حاضر دانستن این موضوع بسیار اهمیت دارد که سه مکتب مدیریتی یعنی مکتب کلاسیک و مکتب رفتار گرایی و مکتب کمی مدیریت صددرصد مجزا و در مقابل یکدیگر نیستند هرمکتب یا روش مدیریتی به نوعی روش دیگر را علی رغم اختلاف های موجود در فرضیه ها تکمیل میکند . روش های جدید مدیریت سازمانی عبارتند از روش سیستمی : روش سیستمی مدیریت به سازمان ها به عنوان سیستم هایی مینگرد که با محیط اطراف خود همیشه در ارتباط میباشند . تعریف سیستم بدینگونه است : سیستم عبارت است از گروهی از اجزا مرتبط به یکدیگر که به عنوان یک کل جهت دستیابی به هدف مشترکی کار می کنند تمام سیستم های سازمان به عنوان چهار عنصر فعالیت میکنند این چهار عنصر عبارتند از : درونداد ، فرآیند تغییر ، برونداد ، بازخورد . نگرش اقتضایی : مدیریت اقتضایی که بنام روش مدیریت موقعیتی نیز معروف است بدین معنی است که هیچ گاه (بهترین روش) برای مدیریت و سازماندهی وجود ندارد بلکه تصمیمات مدیریتی موفقیت آمیز بستگی به موقعیت و شرایطی دارد که تصمیمات در آن اتخاذ میگردد بعضی از موقعیت هایی اقتضایی که تصمیمات مدیران را تحت تاثیر قرار میدهند طبق نظر باتمن و زیتال به قرار زیر میباشد . ۱- میزان تغییر و درجه پیچیدگی محیط خارجی سازمان ۲- نقاط ضعف و قوت داخل سازمان ۳- ارزش ها اهداف مهارت ها و نگرش مدیران و کارکنان سازمان ۴- نوع شغل منابع تکنولوژی که در سازمان بکار میرود .

روند مدیریت در آینده تغییرات پویا در دهه گذشته چالش های قابل ملاحظه ای را برای تفکر مدیریت سنتی روشن ساخت از نظر

اهمیت تغییرات جاری در مقیاس جهانی تاثیر بسیار عمیقی بر مدیریت جدید گذاشته است کل جهان با وجود وابستگی متقابل در بین الملل مختلف و خارج از هر گونه مرز جغرافیایی به شکل دهکده ای جهانی در آمده است . اختلاف نیروی کار حاضر در سر کار به مدیریت جهت و سمت تازه ای میدهد که از اهداف کلاسیک ها جدا میباشند . جستجو برای بهترین : در سال ۱۹۸۲ کتابی بنام در جستجوی بهترینها توسط توماس جی پیترز و رابرت اچ واتر من در مدیریت انقلابی برپا کرد این کتاب سعی کرد که بعضی از اصول اجرایی مورد نیاز و مشترک را که توسط بهترین شرکتهای امریکایی به کار گرفته میشوند کنار بگذارند این کتاب اثر عمیقی بر مدیریت گذاشته به طوری که سازمان ها برخی از توصیه های خود را از آن استناد کردند تا بتوانند به بهترین نتیجه برسند . نه مشخصه شرکت های موفق که توسط پیترو واتر من توصیه شده اند به شرح ذیل است : ۱- تعصب در کار ۲- دوست شدن با مشتری ۳- خود مختاری و تهور ۴- بهره وری کارکنان ۵- سیاستها روشن – ارزشهای محترم ۶- وفاداری به اتخاذ ۷- ساده سازی کار – حمایت از کارکنان ۸- سهل گیری و سختگیری همزمان ۹- رهبری – نظارت قدم زنان مدیریت کیفیت : کیفیت در هر فرآورده ای به عنوان کلمه ای کلیدی کاربرد دارد تاکیید بر کیفیت کالا خدمات انقلاب مدیریت محسوب میشود کنترل کیفیت بایید در داخل سیستم بررسی انجام شود به طوری که نتیجه آن بدون نقص باشد . دابلیو ادواردزدمینگ پدر مدیریت اصرار می ورزد: که سیستم بایید طوری طراحی شود که تولید با کیفیت پایین را متوقف کند قبل از اینکه تولید ناقص صورت پذیرد نه اینکه بعد از تحویل فر آورده ناقص به بیرون . مدیریت کیفیت یک سیستم مدیریتی است که هدف افزایش رضایت مشتری و کاهش قیمت کالا بطور مستمر میباشند مدیریت کیفیت روش کلی و سیستمی و مکمل استراتژِ سطح بالا میباشد . محیط سازمانی مدیر باید شناخت و ارزیابی عمیقی از محیط سازمانی که در آن مشغول به کار هستند اعم از محیط داخل و محیط خارج سازمان پیدا کند مدیر باید تمام تغییرات را تجزیه و تحلیل کند هنگام تجزیه و تحلیل عناصر محیط مدیران باید به دو عامل شناخت کافی داشته باشند اولین آنها پیچیدگی محیطی است که درجه پیچیدگی بستگی به تعداد عوامل دارد که تاثیر متقابل بر سازمان و عملیات آن دارد . عامل دوم مزاحمت محیطی است که شاملپویایی و میزان تغییر در عناصر سازمانی است که مسائل محیطی را غیر قابل پیش بینی میسازد درک محیط داخلی سازمان اهمیت زیادی دارد . محیط خارجی سازمان را میتوان به دو دسته تقسیم کرد : ۱- محیط کلان ۲- محیط کار محیط کلان : محیط کلان یک سازمان از ابعاد وسیع و نیروهایی در سازمان برخوردار است که شرایط را فراهم و تهدید را برای سازمان عیان میسازد این عوامل در طبیعت جنبه عمومی داشته و سازمانها را بطور غیر مستقیم تحت تاثیر قرار میدهند . عوامل محیطی : عامل اقتصادی ، عوامل تکنولوژیکی ، فشارهای سیاسی ، عوامل فرهنگی و اجتماعی ، محیط زیست ، فشارهای بین المللی عوامل محیط کار : محیط کار آن دسته عوامل صنعتی تشکیل شده که برای خود کارخانه عامل خارجی بوده اما اثر مستقیم و ویژه ای بر سازمان داشته و تحت تاثیر عملکرد سازمان قرار میگیرد . محیط داخلی محیط داخلی سازمان شامل همه عوامل و سیستم هایی است که در داخل سازمان وجود داشته و سازمان بر همه آنها کنترل مستقیم دارد عوامل داخلی سازمان که نقش کلیدی دارند عبارتند از : حوزه عملکرد منابع انسانی ، تحقیق و توسعه ، تولید ، بازاریابی ، فرهنگ اقتصاد و سازمانی مدیریت محیط سازمان برای کنترل عوامل محیط داخلی مدیر سازمان میتواند استراتژیهایی را جهت اداره کردن همه مشکلات ومسائلی که ممکن است در آینده بروز کند پیش بینی کند در حالی که عوامل خارجی سازمان خارج از کنترل مدیریت میباشد و مدیریت تنها میتواند نسبت به تغییرات محیط خارجی واکنش نشان میدهد مدیریت محیطی به استراتژیهای پیشگام برای رسیدن به هدف و به منظور ایجاد محیطی دوستانه در سازمان توجه دارد ارتباط با محیط خارج سازمان جز مسئولیت های مدیریت سطوح بالا میباشد که نقش کلیدی در ارتباط با متعادل کردن منابع و علاقه صاحبان سهام در سازمان داشته و ارتباط با سازمان با محیط خارجی را تعدیل میکند . سازگاری : الف) ذخیره کردن ب) یکنواختی ج) پیش بینی د) جیره بندی مطلوب سازی عوامل محیطی : الف) روابط عمومی ب) توسعه دهنده ج) روش بده بستان د) بکارگیری افراد مناسب ه) مشارکت خاص و) تغییر حوزه فعالیت محیط

جهانی : نقشه جهان امروز با نقشه جهان در دو دهه گذشته کاملا متفاوت است فقط در دو دهه اخیر مرزهای جغرافیایی و سیاسی بطور چشم گیری تغییر یافته است . مرزهای جغرافیایی زیاد سنتی نیستند کمونیزم به عنوان یک سیستم سیاسی سقوط کرده است جوامع بسته زیادی وجود ندارند اروپای غربی برای رشد اقتصادی دست بدست هم داده اند مثلا چین در حال مبدل شده به یک بازار اقتصاد جهانی است و درهای خود را به روی کشورهای خارجی باز کرده است . مفهوم مشاغل بین المللی : علاوه بر وجود مشاغل داخلی که نیاز به منابع داخلی داشته و فرآورده های آن در داخل کشور به فروش رفته و خدمات آن فقط در همان کشور ارائه می گردد مشاغل بین المللی در سه سطح قابل تعریف میباشند این سطوح شامل مشاغل بین المللی و مشاغل چند ملیتی و مشاغل جهانی یا ترانزیت میباشد . تغییر شرایط بین المللی : در دهه پس از جنگ جهانی دوم از نظر اقتصادی ، سیاسی و نظامی ایالات متحده امریکا بر دنیا حاکم بود شرکت های امریکایی کل جهان را به عنوان منبعی برای ماده اولیه قابل دسترس و نیروی کار ارزان برای خود میدانستند این تصور در دهه ۱۹۶۰ عوض شد بعد از آنکه شرکتهای اروپای شرقی و ژاپنی پس از پیشرفت بازارهای داخل خودرو ورود به بازار امریکا را آغاز کردند در نتیجه تجارت رقابین بین المللی شدت گرفت بطوری که هم اکنون یک چهارم کالای تولیدی در جهان از مرزهای ممالک خارج شده و حدود سه چهارم کالاهای تولیدی در ایالات متحده با رقابت های خارجی مواجه هستند . شرکت های چند ملیتی چند ملیتی در واقع به معنای این است که گردش سرمایه یا صادرات کالا فراتر از مرزهای کشور باشد و نیز گردش آزاد پول تکنولوژی و نبوغ مدیریت را شامل میشود علاوه بر صادرات کالا و خدمات مراودات تجاری بین المللی نیز ممکن است به طرق ذیل انجام شود : ۱- پیمان امتیاز توافقی ۲ – پیمان مدیریتی ۳ – طرح کلید رمز ۴- مشارکت خاص – ۵ – مزایای همگانی مزایا و مخاطرات شرکت های چند ملیتی : مبادله با کشورهای در حال توسعه شرکت های چند ملیتی باید از چگونگی عملکرد در کشورهای توسعه یافته آگاهی داشته باشند . الف) مزایا : ۱ – ارزانی نیروی کار ۲- استعدادبالقوه ۳- بازارهای توسعه یافته ۴- در دسترس بودن منابع جهت سرمایه گذاری ۵ – وجود منابع طبیعی ب) مخاطرات : ۱- استعداد بالقوه برای از دست دادن جایگاه بخاطر گرایش های ملی یا جنگ ۲- تغییرات احتمالی در نظام سیاسی یا احزاب سیاسی ۳- پس زنی احتمالی توسط شهروندان کشور میزبان ۴- مسایل مربوط به صرف در آمد ها ۵- سطح پایین مهارت و کاهش انگیزه نیروی کاری در کشورهای توسعه نیافته ۶- مسئله حفظ همکاری و ارتباط سریع و کار آمد کارکنان شرکت های چند ملیتی در مقابل کشورهای میزبان : هم شرکت های چند ملیتی و هم کشورهای میزبان باید متقا بلا از ارتباط با یکدیگر استفاده ببرند در حالیکه شرکت های چند ملیتی بطور طبیعی دنبال بازار یابی و توسعه بیشتر افزایش سود و رشد زیادتر در کشورهای دیگر میباشند این موضوع به کشورهای میزبان نیز از نظر رشد اقتصادی بهبود استاندارد و زندگی شهروندان افزایش نیروی کار آموزش دیده استخدام بیشتر انتقال تکنولوژی و نیز توسعه منابع ملی کمک میکند به هر حال بعضی مواقع بین شرکت های چند ملیتی و کشورهای میزبان به دلایلی تضاد بوجود می آید که عبارتند از : ۱- بدست آوردن سود زیاد به خاطر مزایای انحصاری ۲- حاکمیت اقتصاد داخلی ۳- تحدید یا توسعه بازار ۴- پست های کلیدی فنی تا حد معینی بدست افراد بومی اداره میشوند . ۵- محدودیت کاربرد تکنولوژی جدید ۶- دخالت دولت بومی ۷- به کارگیری استعداد کارکنان بومی محیط بین المللی : عوامل محیطی زیادی وجود دارند که فعالیت شرکتهای چند ملیتی و فرا ملی را تحت تاثیر قرار داده و شکل میدهند مدیران در شرکت های چند ملیتی با مشکلات و چالش های زیاد و متحیر کننده ای روبرو میشوند بعضی از عوامل محیط های بین المللی که بطور مستقیم عملیات شرکت های چند ملیتی را تحت تاثیر قرار میدهند عبارتند از : ۱- عوامل سیاسی و قانونی ۲- عوامل اقتصادی ۳- محیط اجتماعی و فرهنگی : الف – مفهوم قدرت و اختیار ب – زبان ج – فرد گرایی و تعامل د- مفهوم زمان ه – پرهیز با تردید و – مردانگی در مقابل زنانگی ۴- محیط تکنولوژی مدیر بین المللی : در زمانیکه دنیا بصورت دهکده جهانی شدن سوق پیدا کرده و شرکتهای چند ملیتی تقریبا در همه کشورها فعال هستند یک مدیر لازم است به مردم کشورهای خارجی ایده ها و منابع

آنها توجه نمایـد سه طبقه از میـدران با توجه به گرایش بین المللی آنها مشـخص شـده انـد این گرایشـها عبارتند از : الف) مدیران نژاد پرست ب) مـدیران چند نژادی ج) مدیران بومی و محلی مدیریت تطبیقی : مدیریت تطبیقی مطالع تجزیه و تحلیل مدیریت را در محیـط هـا و موسـسات مختلف جـامعه در کشورهـای مختلف جهان نشان میدهـد این مطالعه در مورد آن است که چگونه رفتار سازمانی و عملکرد مـدیریتی با فرهنگ تفاوت پیـدا کنـد . تعـدادی از مدیران تطبیقی معتقدند با توجه به مسائلی مثل تعلیم و تربیت تکنولوژی و تفکر علمی دنیـا هر روز کوچک و کوچکتر شـده و همسان تر میشود . متخصصـین دیگری متقاعـد شـده انـد به خاطر رسوخ ریشه عمیق و تغییر ناپـذیر فرهنگی باورهـای قوی مـذهبی مراحل مختلف توسـعه اقتصادی توزیع نابرابر منابع طبیعی و انفجار جمعیت بعضی از کشورها همچنان ناهمسان باقی می مانند این دو دیدگاه به عنوان نظریه به هم نزدیک شده یا تطابق و فلسفه از هم دور شـدن یـا اختلاـف معروف هسـتند . وظـایف مـدیریت در شـرکت هـای چنـد ملیـتی : و ظـایف مـدیریتی ماننـد برنـامه ریزی سازمانـدهی هـدایت و کنترل در همه موفقیت هـای مـدیریتی حتی در مـدیریتهایی بین المللی قابـل تصـمیم میباشـند به هر حـال این وظـایف بطور منـاسب از یـک کشور و یـک فرهنـگ به جـای دیگر منتقل شـده و اسـتفاده میشونـد مـدیران بین المللی این وظایف مدیریتی را بطور موفقیت آمیز در آنسوی مرزها نیز به کار میبرند .

دیدگاه پویای برنامه راهبردی

۱۹:۳۵ دیدگاه پویای برنامه راهبردی کنسـتانتین –سـی– مارکیدز–مترجم: آزاد مجیدی سرنسری مقدمه: ترجمه حاضر، اثر نویسنده ای به نـام کنسـتانتین –سـی –مارکیـدز است . در این نوشـته سـعی شـده است بـا بررسـی و انعکـاس و مقـایسه موضوع برنـامه ریزی راهبردی در چرخه اقتصـادی" تولیـد، توزیع و مصـرف " در تعـدادی از شـرکتهای معروف تولیـدی دیگر کشورهـای جهان از قبیل نسـتله ، جونز، آی ،بی ام ، زیراکس ، کانن ، اینتل ،دل ، کـداک، کوماتسو، اسـتاربک کافی ، دایرکت لاین ، فرست دایرکت و...، راز موفقیت آنها در"فروش بیشتر "مورد تجزیه و تحلیل قرار گیردهمچنین نویسنده موضوع استفاده از فناوریهای جدید و ایجاد تنوع در محصولـات را که فاکتورمهمی در بازار پراز رقابت کنونی بوده ، موردتاکیـدقرار داده است . همچنین" ایجاد تنوع درمحصولات "و" خلق موقعیتهای جدید "ازعوامل موفقیت و حذف رقیبان در بازارهای جهانی محسوب شده است .عناصـر یک برنامه راهبردی پویـا به نظرنویسـنده عبارتنـد از:- ایجـاد تنوع داخلی" حتی بـا هزینه کردن ازقابلیتهـا- "اجازه دادن به مکانیسم بازار برای شـناسایی کالاهایی که برنده می شوند- پروراندن تنوع - به کارگیری تجربیات جدید.یادآوری پایانی این است که : مسئولان اجرایی شرکتها باید زمینه های تحول در صـنعت خود را کاوش کنند و در جستجوی موقعیتهای راهبردی باشند که مورداستفاده قرار نگرفته اند.فقط کسـانی که جرات کنارگذاشـتن ایمنی آشـنا"آسودگی خاطر "و اقـدام درجهت ناشـناخته ها"تقبل ریسک " را دارنـد، آینـده قابل تاملی خواهندداشت .در اواخر سال ۱۹۸۸ میلادی ، شرکت تازه تاسیس نسپرسو" NESPRESSO "از شرکتهای فرعی نستله بود، تلاش می کرد تا درمورد نحوه اسـتفاده از فرصـتهای جدید مالی تصمیم گیری کند. ژان پل گیلارد زمانی مسئولیت گرفت که علی رغم فروش یکی از نوآورانه ترین محصولات جدید شـرکت نسـتله ، شرکت با یک سری مشکلات مالی جدی مواجه بود. محصول نسپرسو، سیسـتمی بود که برای مشتری این امکان را فراهم می آورد تا یک فنجان قهوه اسپرسوی تازه را در منزل تهیه کنـد. هرچند که این سیسـتم ازنظر ظاهری و نوع مصـرف ساده به نظر می رسـید، اما تهیه آن برای شـرکت نستله بیش از ده سال به طول انجامیده بود.اسـتفاده از سیستم نسپرسو" NESPRESSO"آسـان بـود. کیسه قهوه درون دسـتگیره قرارداشت که از آنجـا به درون دسـتگاه تزریق می شد. عمل تزریق دسـتگیره به درون دستگاه ، باعث شکافته شدن قسمت بالای کیسه قهوه می گشت . بافشردن یک دکمه ، آب داغ تحت فشـار، از میـان کیسه عبـور می کرد. نـتیجه این اعمـال ، تهیه یـک فنجـان قهـوه اسـپرسوی خـامه ای ، کـف آلود و باکیفیت بالا بود.این محصول جدیـد در سال ۱۹۸۶ میلادی معرفی شد. برنامه راهبردی اصـلی نسـتله ،برقراری یک اقدام مشترک با

یک شرکت پخش عامل در سطح کشور سوئیس به نام سوبال " SOBAL "برای فروش این محصول جدید بود.این اقدام مشترک دستگاهها را از یک شرکت سوئیسی دیگر و کیسه های قهوه را از نستله خریداری می کرد و پس از آن همه چیز را به صورت یک سیستم توزیع می کرد و به فروش می رسانید – یک محصول ، یک قیمت . دفاتر ورستورانها به عنوان مشتریان موردنظر قرار گرفتندو واحدی جداگانه ای درون شرکت نستله ایجادشد تا از این اقدام مشترک حمایت به عمل آورد وخدمات رسانی و نگهداری دستگاهها را به عهده گیرد.تا سال ۱۹۸۸ آشکار بود که درآمد حاصله ازاین محصول جدید، مطابق با انتظارات نبوده است . میزان فروش بسیار پائین تر از بودجه بود وهزینه ها به سبب مسائل مربوط به کیفیت ،درحال افزایش بودند. هنگامی که "گیلارد"به منظور تصمیم گیری درمورد انجام و چگونگی تغییر وضعیت راهبردی شرکت فرعی انتخاب شد، مسئولان اجرایی شرکت نستله درنظرداشتند که عملیات را متوقف سازند. سوالهای ذیل در بالای فهرست" گیلارد "به چشم می خورد:آیا نسپرسو باید کماکان دفاتر و رستورانها رابه عنوان مشتری مدنظر قرار دهد یا اینکه برمصارف خانگی و فردی که درآمد بالاتری ایجادمی کنند تمرکز داشته باشد؟آیا نسپرسو باید به تمرکز فعالیتها صرفا درکشور سوئیس ادامه دهد یا به سایر کشورهایی گسترش یابد که در آنها نیز قهوه اسپرسوموردعلاقه است گسترش یابد؟آیا نسپرسو باید به برنامه راهبردی خود مبنی بر فروش توام قهوه و دستگاه مربوطه پایبند باشدیا تنها بر فروش قهوه تمرکز داشته باشد؟آیا سیاست توزیع نسپرسو مناسب است یااینکه شرکت مزبور باید یک روش توزیع جایگزین ، نظیر سفارشات پستی را انتخاب کند؟قلب و روح برنامه راهبردیپاسخ این سوالات ، بطور فوری مشخص نبودند و پاسخهای زیادی می توانستند ارائه شوند. این موضوع ، بحثها و عدم توافقاتی رادرپی داشت . با این حال ، خارج از این بحثها وعدم قطعیت ، گزینه های ویژه ای ایجاد شدندوتصمیمات خاصی نیز به اجرا گذاشته شد.درحقیقت ، فرایند سوال کردن ، ایجاد راه حلهای جایگزین ، و انتخاب گزینه هایی که ممکن است ثابت شود گزینه هایی غلط بوده اند، موضوعی است که برنامه راهبردی تماما در آن رابطه است .بدین سبب است که در هر صنعتی ، چندین موقعیت برای حیات وجود دارند که شرکتهامی توانند هریک از آنها را به کار ببندند. بنابراین ،ماهیت برنامه راهبردی آن است که موقعیتی راانتخاب کند که یک شرکت بتواند مدعی مالکیت آن باشد. موقعیت راهبردی ، صرفا مجموع پاسخهای شرکت به سوالات زیر است :شرکت باید چه کسانی را به عنوان مشتری درنظر بگیرد؟چه محصولات یا خدماتی باید ازجانب شرکت به مشتریان موردنظر ارائه گردد؟شرکت چگونه می تواند این امر را به طورشایسته به انجام برساند؟برنامه راهبردی ، درگیر انتخاب گزینه هایی قوی در سه بعد است : برکدام مشتریان تمرکزکند، چه محصولاتی را ارائه کند، و چه فعالیتهایی را انجام دهد. برنامه راهبردی مستلزم انتخاب است ، و شرکتی موفق است که موقعیت راهبردی مجزایی متفاوت از موقعیت رقبایش انتخاب کند.شایع ترین علت شکست یک برنامه راهبردی ، ناتوانی در انتخاب گزینه هایی آشکاردر این سه بعد است . وقتی چنین وضعیتی پیش آمد، گیلارد انتخاب صحیحی را برای نسپرسوانجام داد – یا از روی خوش شانسی و یا از روی بصیرت – نسپرسو، مصارف خانگی را که بسیارپردرآمد بود به عنوان مشتری اصلی اش انتخاب کرد و به منظور توزیع کیسه های قهوه ، سفارشات پستی را برگزید. درنتیجه این انتخابها و دیگرتصمیمات راهبردی نسپرسو به میزان زیادی طی ۵ سال بعدی ، رشد کرد. نکته اصلی داستان نسپرسو ساده است : قلب و روح برنامه راهبردی ، پرسیدن سوالات "چه کسی ، چه چیزی ، و چگونه، " ایجاد جایگزینها، و انتخاب اهداف و اعمال ویژه است .برای اثبات بیشتر این نکته ، مثال شرکت ادوارد جونز" EDWARD JONES "رادرنظربگیرید. این شرکت با عایدات ۱/۱ میلیارد دلاری در سال ۱۹۹۷، در رتبه سی وچهارم بنگاههای بزرگ حق العمل کاری ایالات متحده قرارگرفت . باوجود این ، این بنگاه یکی از سودآورترین بنگاهها در صنعت ایمنی مواد فرار است که به سرعت روبه رشد است . از سال ۱۹۸۱ تاکنون ،این شرکت سالیانه ۱۵٪ به قوای واسطه ای خودافزوده است ، بدون آنکه هیچگونه مالکیتی برای خود فراهم آورد. هم اکنون این شرکت به داشتن بیش از ۲۵۰۰ شریک مباهات می کند.همانگونه که توسط بسیاری از ناظران خارجی ، ازجمله پیتردراکر استاد مدیریت ،تشریح شده است ، این بنگاه ،

فدراسیونی ازواحدهای موسسین بسیار خودمختار است که توسط مجموعه ای قوی از ارزشها و اعتقادات به هم پیوند خورده اند. دلالان شرکت جونز،واحدهای موسسین هستند که در سراسر ایالات متحده پراکنده هستند. آنها در دفاتر کار یک نفره ای کار می کنند که در جوامع کوچک واقع شده اند و محصولات اقتصادی انتخاب شده را به مردمی که در جوامع شان زندگی می کنند،می فروشند. آنان توسط یک اعتقاد فرهنگی مستحکم مبنی بر اینکه شغل آنان ، ارائه توصیه های اقتصادی مناسب و درازمدت به مشتریانشان است ، حتی اگر این کار درکوتاه مدت درآمدی نداشته باشد، با یکدیگرمتحد شده اند. شعار" ابتدا مشتری " را تمامی کسانی که در سیستم شرکت جونز کار می کنند،به اجرا می گذارند.این موضوع همیشه بدین شکل نبود. طی ۵۰ سال گذشته ، این بنگاه از سه مرحله تحول گذر کرد. این بنگاه در اصل توسط جونزپایه گذاری شد تا یک بخش مالی باشد که بتواندتمامی نیازهای مالی یک مشتری را برآورده سازد. در دهه ۱۹۶۰، نظر این بخش به آرامی متحول شد و به یک" سیستم تحویل " برای مناطق روستایی ایالات متحده تبدیل گشت . این تحول به سبب نظر تد جونز" TED JONES -"پسر مالک این شرکت - مبنی بر تاسیس دفاترکوچک در جوامع روستایی و گسترش شرکت به شبکه ای متشکل از ۲۰۰ دفتر بود. در آن زمان ادوارد جونز شروع به اختصاص دلالان به شهرهای کوچک کرد" به جای آنکه هرهفته یا هردو هفته یکبار دلالان را به آن مناطق بفرستد."ایده موردنظر آن بود که شرکت جونز را به یک شبکه توزیع برای فروش سهام شرکتها در مناطق روستایی تبدیل کند.سومین مرحله در تحول شرکت جونز درسال ۱۹۷۰ و پس از ورود جان باچمن به شرکت به عنوان مدیرعامل ، اتفاق افتاد. در چیزی که اوآن را تحت عنوان" زمان تعریف کردن " برای شرکت تشریح می کرد، به تبدیل شرکت جونز به یک" بازرگان " اقدام کرد - یک خریدار مطلع برای مشتری نهایی . برطبق نظر باچمن ، تفاوت بین یک توزیع کننده و یک بازرگان ، بسیار قاطع است : یک توزیع کننده ، ساختاری در ارتباط بامحصول دارد و تلاش می کند که فقطمحصولات سودآور را بفروشد. ازطرف دیگر،ساختار یک بازرگان حول مشتری نهایی است . اوبرای سرمایه گذار به صورت یک خریدار مطلع عمل می کند و صرفا محصولاتی را که برای سرمایه گذار خوب باشند را انتخاب می کند، یعنی مخالف محصولاتی که برای دلال سودآوری دارند. بیشتر بنگاههای سرمایه گذاری به دلالان به عنوان مشتریانشان نگاه می کنند. ما این کار رانمی کنیم . برای ما، مشتری سرمایه گذاری است که چکها را امضا می کند.این دیدگاه مبنی بر بازرگان بودن برای سرمایه گذاران منفرد، تمامی فعالیتهای شرکت جونز را از سال ۱۹۸۰ تاکنون هدایت کرده است .همچنین این دیدگاه ، برنامه راهبردی موفق فعلی شرکت را شکل داده است . برخی ویژگیهای این شرکت عبارتند از:شرکت جونز، فقط سرمایه گذاران منفرد راموردنظر قرار می دهد و محصولاتش را به آنان می فروشد، و هرگز موسسات سرمایه گذاری رادرنظر ندارد‌دربنگاه فقط محصولات انتخاب شده ای رامی فروشد. این شرکت از فروش سفارشات عمومی ابتدایی که احتمال خطر زیادی دارند،انتخابها، یا سلف خری اجناس اجتناب می کندشرکت جونز برخلاف رقبای اصلی اش که سهام داخلی شرکت خود را می فروشند،محصولاتی را که می فروشد خودش تولیدنمی کند. این شرکت فقط به عنوان توزیع کننده محصولات برخی از تولیدکنندگان عمل می کنداین بنگاه ، دفاتر کار یک نفره ای را در مناطق منتخب تاسیس می کند. معمولا در جوامع کوچک یا مناطق ویژه ای درون شهرها که در آنها"حس زندگی اجتماعی " وجود داشته باشدشرکت جونز مشارکت را به نحوی حفظمی کند که دلالان احساس کنند مالک آن بنگاه هستند نه کارمند آن این شرکت همانند خانواده ای رفتار می کند که ماموریتش کمک به افراد عادی در بکارگیری عاقلانه سرمایه شان است . چسبی که تمامی این چیزها را متصل به هم نگاه می دارد، فرهنگ قوی جونز است .اینها، عناصر اصلی برنامه راهبردی موفقیت آمیز جونز هستند. باچمن میل دارد اشاره کند که هرکدام از این عناصر، متضمن انواعی ازضرر و زیان تجاری هستند": ما افراد سرمایه گذاررا به عنوان هدف برگزیدیم ، نه موسسات سرمایه گذاری را. ما تضمینهای خوب راخریداری می کنیم و به مدت زیادی آن رانگهداری می کنیم ، نه اینکه سعی در به حداکثررساندن دستمزدهای انتقال داشته باشیم . به جای داشتن دفاتر بزرگ در شهرهای بزرگ ، دفاترکوچکی در جوامع

کوچک دراختیار داریم تابرای مشتریان مناسب و راحت باشد. دفاتر مایک نفره هستند، نه اینکه پرسنل زیادی داشته باشند. ما محصولاتمان را خودمان تولیدنمی کنیم ، بلکه فقط محصولات چندتولیدکننده محدود را به نمایش می گذاریم . ما همه نوع محصولی را نمی فروشیم ، ما محصولات بی خطررا انتخاب می کنیم . ما به جای آنکه سعی درعمومی شدن داشته باشیم ، به صورت یک مشارکت باقی خواهیم ماند. "شرکت جونز به مدت بیش از بیست سال به این گزینه ها وفادارباقی مانده است .بی همتایی ، ناپایدار استشرکت جونز، موفقیت خود را به سبب یافتن و بکارگرفتن یک موقعیت راهبردی یکتا درصنعت خود، به دست آورد. آن شرکت سعی نکرد که از موقعیت راهبردی رقبایش تقلید کند یابه تخصص رقبایش ضربه بزند. درعوض ،موقعیت یکتای جونز به او اجازه داد تا بازی کاملا متفاوتی را انجام دهد. هرچند که هیچ موقعیتی به طورکامل بی همتا نیست ، ایده آن است که تاحد ممکن ، تفاوتهای بیشتری ایجادشوند.بی تردید، موفقیت ، از بکارگیری یک موقعیت راهبردی غیرموازی نشات می گیرد.متاسفانه ، بی همتایی یک موقعیت برای همیشه به طول نمی انجامد! رقبای سختکوش ، نه تنها ازموقعیتهای جذاب تقلید می کنند، بلکه حتی مهمتر از آن ، موقعیتهای جدیدتری نیز همواره ظاهر می گردند. یک موقعیت راهبردی جدید،صرفا یک ترکیب دیگری از سوالات" چه کسی –چه چیزی – چگونه " است – شاید یک مشتری جدید" سوال جدیدی درمورد" چه کسی، "" یک موضوع ارزشی" سوال جدیدی درمورد" چه چیزی، "" یا یک روش جدید توزیع یا تولید یک محصول" سوال جدیدی درمورد "چگونه."" چنین موقعیتهای جدیدی ممکن است به تدریج باعث بروز چالشهایی درمورد غالب بودن موقعیتهای موجود گردند.این وضعیت ، یکی پس از دیگری در صنایع مختلف اتفاق می افتد: زمانی که شرکتهای نیرومند با موقعیتهای راهبردی ظاهرایورش ناپذیر، درمی یابند که از شرکتهای نسبتاناشناخته ای که اساس حملات خود را بر ایجاد وبه کارگیری موقعیتهای راهبردی جدید در صنعت موردنظر پی نهاده اند، شکست خورده اند. ظهور وسقوط شرکت زیراکس از سال ۱۹۶۰ تا ۱۹۹۰،این نکته ساده ولی بسیار پراهمیت را روشن می سازد.در دهه ۱۹۶۰، شرکت زیراکس با پیروی ازیک برنامه راهبردی موفق و خوب تعریف شده ،تصمیم گرفت تا از طریق تمرکز بر دستگاههای کپی طراحی شده برای نیازهای با سرعت وحجم بالاـ بازار ظهور و کپی را دردست بگیرد.این امر باعث شد که مشتریان شرکت زیراکس ناگزیر تحت عنوان شرکتهای بزرگی که روش توزیع را خودشان انتخاب خواهندکرد، تعریف شوند: نیروی فروش مستقیم . همچنین شرکت زیراکس تصمیم گرفت که دستگاههایش را بیش از آنکه بفروشد، آنها را اجاره دهد، یک انتخاب راهبردی که در مراحل اولیه رقابت با شرکت۳Mخوب عمل می کرد.برنامه راهبردی شرکت زیراکس روشن ودقیق بود و مرزهای مشخصی داشت . بی تردید،منازعات و عدم توافقات درون شرکت ، در تعیین گزینه های راهبردی بنگاه اولویت داشتند. با این حال ، تصمیمات دشواری اتخاذ شد و اقداماتی نیز به انجام رسید. شرکت به دلیل داشتن یک موقعیت راهبردی ممتاز و همچنین بهره جستن ازمشتریان ، محصولات و فعالیتهایی که به خوبی تعریف شده بودند، به پیشرفتهای بزرگی نائل آمد. طی دهه ۱۹۶۰ و اوایل دهه ۱۹۷۰، شرکت زیراکس توانست سرمایه اولیه را همراه با حدود ۲۰٪ سود، بازگرداند.درحقیقت ، برنامه راهبردی زیراکس آن قدرموفقیت آمیز بود که چندین رقیب جدید، ازجمله آی .بی .ام و کداک ، سعی می کنند تا با پیروی ازهمان برنامه یا برنامه های مشابه ، وارد چنین بازارعظیمی بشوند.برنامه راهبردی آنان اساسا این بود که بابهتربودن از زیراکس و گوشه ای از بازار را تصرف کنند. برای مثال ، شرکت آی .بی .ام در سال ۱۹۷۰با دستگاه کپی I وارد بازار شد و سعی کرد تا بازاراجاره را در بخشهای متوسط تا پرحجم رادردست بگیرد. در سال ۱۹۷۵ شرکت کداک بایک نوع دستگاه کپی به نام" EKTAPRINT ۱۰۰ "که دستگاهی با کیفیت بالا و قیمتی ارزان وجایگزینی برای دستگاههای زیراکس بود، واردبازار شد و بخش پرحجم بازار را نشانه گرفت .هیچ یک از این شرکتهای عظیم ، مبارزه بزرگی را در بازار دستگاههای کپی ایجاد نکردند.آنان بنابه دلایل متعددی شکست خوردند، امابی شک ناتوانی آنان در ایجاد یک موقعیت ممتاز، یکی از آن دلایل بود. برخلاف شرکت زیراکس ، هم شرکت آی .بی .ام و هم شرکت کداک در ایجاد یک موقعیت راهبردی ممتاز در این صنعت

شکست خوردنـد. درعوض آنان سـعی کردند که از موقعیت شـرکت زیراکس بهره برداری کنند و با تلاش درجهت شـکست دادن زیراکس ،برای به دست آوردن سـهمی از بازار مبارزه کنند.بادرنظر داشـتن فایده انگیزه اولیه شرکت زیراکس ،شکست آی .بی .ام و کـداک تعجب آور نیست .برعکس ، شـرکت کانن بازی را به گونه ای دیگر انجام داد. پس از آنکه در دهه ۱۹۶۰ شرکت کانن تنوعی را از دوربینهای عکاسـی به دسـتگاههای کپی ایجاد کرد، این شرکت بازار رابه مصرف کنندگان نهایی تقسیم کرد، و ضمن آنکه دسـتگاههای کپی شخصـی را برای افرادتولیـد می کرد، مشاغـل کوچـک و متوسـط را نشـانه گرفت . همچنین شـرکت کـانن تصـمیم گرفت که به جـای اجـاره دادن دسـتگاهها، آنها را ازطریق یک شـبکه واسـطه گری به فروش برسانـد. درحالی که شـرکت زیراکس بر افزایش سـرعت دسـتگاههایش تاکیـد داشـت ، شـرکت کـانن تمرکز بر کیفیـت وقیمـت را بـه عنـوان وجه افـتراق خـود برگزیـد.برخلاف شـرکتهای آی .بی .ام و کداک ، شـرکت کانن به طور موفقیت آمیزی به بازار دسـتگاههای کپی نفوذ کرد و طی بیست سـال ، به عنوان پیشـروبازار براسـاس حجم ، ارائه گشت . شـرکت کـانن بنـابه دلایـل متعـدد به موفقیت دست یـافت ، اما این موفقیت بویژه بـدین سـبب بود که به جای تلاش درجهت شـکست دادن زیراکس ، موقعیت راهبردی ممتاز و به خوبی تعریف شده ای رابنانهـاد.ظهور مـداوم موقعیتهـای جدیدشـرکت کـانن بـا ایجاد یک موقعیت راهبردی جدیـد در تجارت دسـتگاههای کپی ، به مبـارزه باشـرکت زیراکس برخـاست و موقعیت این شـرکت را تضـعیف کرد. رقبـای" غـالب، " موقعیتهـای راهبردی یکسانی را در صنـایع خود بنا می نهنـد.طی زمان ، رقبای سـنتی ، در تلاش جهت به دست آوردن سـهمی از بازار، راه پیشـینیان خود رادرپیش می گیرنـد. بـا وجـود این" ، نـوآوران راهـبردی " بطـور فزاینـده ای ظهـور می کننـد - که هرکـدام بخش بزرگی از بـازار را دردسـت خواهنـدگرفت - اغلب ، بـازار جدیـدی را که آنـان در ایجـاد آن کمک کرده انـد.تهاجم به بازارهای برقرار شـده ، توسـطنوآوران راهبردی ، منجر به بروز نتایج قابل توجه زیر شده است :سهم شرکت کانن در تجارت دستگاههای کپی ، طی حدود بیست سال ، از صفر به ۳۵درصـد افزایش یافته است .شـرکت کوماتسو سـهم خود از بازار تجهیزات خاکبرداری را در کمتر از ۱۵ سال ، از ۱۰٪ به ۵۲٪ رسانیـده است .روزنامه یو.اس .ای تودی که در سال ۱۹۸۲آغاز به کار کرد، در سال ۱۹۹۳ پرفروش ترین روزنامه آمریکا بود که روزانه بیش از پنج میلیون نسخه می فروخت .شرکت کامپیوتر دل" DELL، "در اواسط دهه ۱۹۸۰ کار خود را از یک خوابگاه دانشگاهی آغازکرد و در کمتر از ده سال ، بیش از ۱۰٪ از بازارجهانی کامپیوترهای شخصی را تسخیر کرد.شرکت فرست دایرکت "FIRST DIRECT"که در سال ۱۹۸۹ به عنوان اولین تلفنبانـک در بریتانیاآغـاز به کـار کرد، طی هفت سال فعالیت ، تقریبا۷۰۰ هزار مشتری داشت . پیشـرفتی که نشـریات تجـاری ، به عنوان درمان اعجازآمیز صـنعت راکدبانکـداری از آن یاد کردنـد.فروشـگاه زنجیره ای STARBUCKS COFFEE که با ۱۱ شـعبه کار خود را آغاز کرد ودر سال ۱۹۸۷، فروش معادل ۱/۳ میلیون دلار به ۲۸۰ فروشگاه داشت ، و طی پنج سال معادل ۵/۳۶۱ میلیون دلار فروش کرد. تعداد کنونی فروشگاهها درحال حاضر به ۱۶۰۰ واحد رسیده است .شرکت DIRECT LINE در سال ۱۹۸۵ آغـازبه کار کرد و طی ده سال ، یکی از بزرگترین بیمه گزاران اتومبیل در بریتانیا شد" ۲/۲ میلیون بیمه شـده." این شـرکتها، موفقیت سـخت دست یـافتنی خود را از راههـای مشابهی به دست آوردنـد، یعنی ازطریق شکسـتن فعالانه قواعـدبازی درصـنایع شـان . نشان موفقیت آنها، نوآوری راهبردی بود: برقراری فعالانه موقعیتهای راهبردی ممتازی که برای تغییر دادن سـهم بازار یا ایجاد بازارهای جدید، لازم بودند.با ایجاد تغییرات در صنایع ، موقعیتهای راهبردی جدید، بـه مبـارزه بـا موقعیتهـای موجودبرمی خیزنـد. تغییر در شـرایط صـنعت ، نیازهـا یاترجیحـات مشتریـان ، آمارهـای موجـود، فنـاوری ،سیاسـتهای دولت ، رقابت ، و شایسـتگی های خودشـرکت ، فرصتها و استعدادهای جدیدی را برای برقراری قوانین جدید ایجاد می کننـد. جایگاههای موجود گسترش می یابند درحالی که سایرین می میرند، جایگاههای جدیدی ظاهر می شوند،بازارهای بزرگ به قطعات" یا جایگاههای" جدیدی تقسیم می شوند، جایگاههای" کهنه" یکپارچه می شوند تا بازارهای جدیدی را تشـکیل دهند، و غیره . این پویایی در هر صـنعتی رخ می دهـد.حال فرض کنید که شـرکت شـما بخواهد واردرقابت در صـنعت خود بشود. بگذارید

بگوییم که شرکت شما، موقعیت بسیار خوبی را در بازاربزرگ به دست آورده است . شرکت شما دارای رقبای زیادی در بازار است و در پیرامون شما،بازیگران متعددی وجود دارند. درحالی که شمادرحال رقابت با رقبای اولیه خود هستید،می دانید که جایگاههای جدیدی در شرف ایجادهستند و شما می خواهید مطمئن شوید که شرکتتان این فرصتهای جدید را از دست نخواهدداد. اما از میان هزاران جایگاه جدید، شناسایی یک جایگاه مولد کار دشواری است لذا میزان رشد و اندازه احتمالی شرکت ، پیش بینی می شود.درضمن ، اگرچه فروش شرکت شما درحال افزایش است ، یک جایگاه پیروز پیدا می شود -رشد آن ، ناشی از ایجاد یک بازار کاملا جدیداست . چنین پیشرفتهایی ، توانایی شما را در درک میزان بزرگی مشکلی که شرکتتان با آن مواجه است ، دچار اشکال می کند. در چنین وضعیتی شما چه می توانید بکنید؟ آماده شدن برای موضوعی ناشناختههیچ شرکتی دارای ادراک کامل در زمینه پیش بینی نوآوریهای راهبردی درحال ظهورنیست . با این حال ، فقدان قطعیت ، بهانه ای برای عدم فعالیت نیست . یک شرکت می تواند بابه کاربستن یکی از این گزینه های کلی زیر و یا هردوی آنها، از عهده تمامی عدم قطعیتها برآید.گزینه یک : نوآور شوید. رقبای ایجاد شده می توانند بطور فعال ، نوآوری راهبردی بعدی رادر یک صنعت به وجود آورند. درست همانطوری که سرهم سوارکردن محصولات موجود درهنگام ایجاد نسل بعدی محصولات قابل پذیرش است ، شرکتها نباید درسرهم گذاشتن یک موقعیت راهبردی موجود برای ایجاد" نسل بعدی " موقعیت به خود تردید راه دهند. این کاردشوار است اما غیرممکن نیست . ازنظر عملی ،یک شرکت باید نگرش" صحیحی " را ترویج کند، اما همچنین باید خودش را نیز سازماندهی کند تا بطور موثری در تجارت موجود بتواندرقابت کند و درعین حال ، از فناوریها و ایده های نوین تجربه داشته باشد. موضوعات نو و کهنه چطور می توانند بطور قاعده ای همزیستی داشته باشند؟ این امر مستلزم ایجاد یک سازماندهی دوجانبه است که وظیفه دشواری است . UTTERBACK نیز با تاکید به این نکته اشاره می کند": بنگاهها در رابطه با پیشرفت وگسترش حیات خطوط تولید سودآور، به خودبدهکارند. اینها باعث ارائه جریان مهم سرمایه واتصال به مشتریان موجود می شوند. آنها سرمایه موردنیاز محصولات آینده را تدارک می بینند.درهمین حال ، مدیران نباید نسبت به دفاع ازتعهدات اصلی برای ابتکارات جدید غفلت کنند.بطور معمول ، مدیران ارشد توسط دو نیروی مخالف و مسئول کشیده می شوند: آنهایی که خواستار تعهد به موضوعات قدیمی اند و آنهایی که از آینده دفاع می کنند. متاسفانه ، طرفداری باعث تخمین زیادتر از حد ظرفیت بازار نسبت به خطوط تولید جدید، و تخمین کمتر ازحدهزینه های آنها می شود. پس مدیریت باید تعادل مناسب میان حمایت از پیشبرد توسعه ، و تعهد به نوآوریهای جدید و ثابت نشده را بیابد. درک واداره این تمایل ممکن است به خوبی بتواندبرندگان نهایی را از بازندگان تشخیص دهد.گزینه دو: نوآوری شخص دیگری را به کار ببندید.اقبال در آن است که یک شرکت تاسیس یافته ،منبع نوآوری راهبردی بعدی نباشد. برای هررقیبی ، صدها داوطلب یا موسس سعی دربه وجود آوردن نوآوری" بزرگ " بعدی دارند، واحتمال دارد که یکی از آنها موفق بشود. با این حال ، یک رقیب باید متوازن نگاه داشته شود وآماده بهره برداری از نوآوریهای ظاهرشده باشد.اما" آماده بودن " بر چه چیزی دلالت می کند؟ آماده بودنتحقیقات نشان می دهند که بیشتر شرکتها،هنگامی که یک نوآوری فن آورانه به بازار آنهاحمله می کند، شکست می خورند - حتی زمانی که آنان واقعا از یک فن آوری جدید استفاده می کنند - چندین دلیل برای این موضوع شناخته شده اند:آنها فاقد رقابتهای مرکزی لازم برای بهره برداری از نوآوری هستند.آنها آخرین استفاده کنندگان هستند و با اولین نشانه وجود یک مشکل ، نوآوری را رها می کنند.آنها گرفتار روشهای مرسومشان در زمینه رقابت هستند، رقابتهای مرکزی آنان ، به استحکام مرکزی تبدیل شده است .آنها هنگام بکارگیری یک فن آوری جدید،بطور موثر انتقال سازمانی از کهنه به نو را اداره نمی کنند. این بدان معناست که به منظور کسب آمادگی برای نوآوری راهبردی اجتناب ناپذیری که بازار یک شرکت را دچار گسستگی می کند،یک سازمان باید:۱ - پیش از بروز یک بحران ، سیستم مراقبت اولیه ای را به منظور شناسایی نقاط تغییر، ایجادکند. بنگاهها باید به منظور تشخیص زود هنگام اینکه آیا یک موقعیت راهبردی جدید بازار آنان راناپایدار می سازد یا خیر،

توانـایی خود را افزایش دهنـد. موثر ترین روش برای انجـام چنین کـاری ،مراقبت منظم از نشانگرهـای راهبردی ، به جای مراقبت از سلامـت مـالی است . یعنی هـدایت نشانگرهـای کـارایی یـک شـرکت ، نظیر روحیه کارمنـدان ، رضایت مشتریان ، و بازخورتوزیع کننده . همچنین رقبای مستقلی را که درجایگاههای کوچک عمل می کنند یا به نظرمی رسد که قواعد بازی در صنعت را زیر پامی نهنـد، نشانه گـذاری کننـد. به علاوه ، افرادنزدیک به بازار را تشویق کننـد که بطور فعال مراقبت را انجام دهند و تغییرات بازار را به تصمیم گیرندگان گزارش کنند. بطور متناوب ،حس جهت دهی قدرتمندی ایجاد کنند،پارامترهایی را برقرار سازند که مردم بتوانند درون آن مانورکنند، و سپس آنان را برای عمل کردن ،صاحب قدرت کنند. بطور خلاصه ، توانایی شناسایی زودهنگام تغییرات را افزایش دهند.۲ - از سکون فرهنگی و ساختـاری جلـوگیری کنیـد. فرهنگی را ترویـج دهیـد کـه از تغییرات اسـتقبال کنـد و آمـاده پـذیرش یـک نوآوری راهبردی جدیـد باشـد، حتی اگر آن نوآوری بـاعث گسسـتگی وضع موجود شود. شـرکتهای تاسیس یافته ، اغلب زمان زیادی را منتظر می مانند تا یک نوآوری را به کارگیرند. دلایل متعددی برای این امر وجود دارد- عدم قطعیت نسبت به اینکه آیااین نوآوری قرین موفقیت خواهـد بود یا نه باایجاد فرهنگی که از تغییرات اسـتقبال کنـد وتجربه و یادگیری را تشویق کند، ممکن است موانع نوآوری رفع شونـد. چنین فرهنگی می توانـددر صورتی که مدیریت ارشد"، شوک به سیسـتم" را به کار گیرد تا کارمندان را آماده تغییر کند،پیشـرفت بیشتری بنماید.۳ - فرآینـدهایی را ایجاد کنیـد که اجازه بکارگیری تجربیات جدید را بدهند. نوآوریهای جدید به سرعت به کار گرفته نمی شوند زیرا به عنوان روشـهای پیروز شـناخته نشده اند. اگر تجربه باعث آشـکار شدن اسـتعداد یک نوآوری جدیـد بشود،هر شـرکتی مایل خواهـد بود که آن را به کار ببنـدد.تجربه ، فرآیندی است که" آندروگرو "از شرکت اینتل ، اصـطلاح" حاکمیت بی نظمی " را برای آن به کار می برد هنگامی که مردم ایده های جدیدی را کشف می کنند تا اطلاعـات کافی برای قادرساختن بنگاه در تصـمیم گیری جمع آوری شود.۴ - بـا قابلیتهای مورد نیاز، آماده باشـید. با ایجادقابلیتها و مهارتهای مناسب ، آماده بکارگیری موقعیت جدید شـرکت باشید. متاسفانه گفتن این مطلب آسانتر از عمل به آن است .در صورت مواجهه بـا عـدم قطعیت ، بهترین کـاری که یـک بنگـاه می توانـد انجـام دهـد، ایجـادتنوع داخلی" حتی با هزینه کردن از قابلیت،" واجازه دادن به مکانیسم بازار برای شناسایی کالایی است که برنده می شود. با پروراندن تنوع ،یک شرکت رقابتهای مورد نیاز خود در آینـده رانیز ایجاد می کند. ایجاد و اداره تنوع داخلی ، ذاتاکار دشواری است . اما در صورتی که سازمان درمعرض آموزش قرار داشته باشد، قابل دسترسی است .۵ - انتقال را اداره کنید. سـرانجام ، یک شرکت باید انتقال به یک موقعیت راهبردی جدید رااداره کند. دو موضوع در اینجا دخیلند:ابتدا اینکه ، سازمان باید بطور واضح تصمیم بگیرد که آیا موقعیت جدید را به کار خواهد بست یا خیر.دوم آنکه ، شرکت باید مطمئن شود که" نو "و"کهنه " بطور منظم همزیستی می نمایند: هرنوآوری ، با خاصیت کوچک بودن حوزه مربوطبه شـرکت موجود، توجه انـدک و منـابع محـدودی را دریافت می کنـد، مگر آنکه مورد حمایت قرارگیرد. راه حل این مسـئله ، ایجاد یک واحـدسازمانی مجزا برای موقعیت جدید و جلوگیری از خفقان آن است . افراد اختصاص داده شده ای که آن را به عنوان" بچه شان " در نظر می گیرند،برای آن خواهند جنگید.بطور خلاصه ، یک شـرکت می تواند با ایجادتوانایی تشخیص زود هنگام یک نوآوری ، باترویج محیطی که از تغییرات استقبال می کند، باایجاد فرآیندهایی که اجازه تجربه کردن ایده های جدید را می دهنـد، و بـا ایجـاد مهارتهایی که باعث بکارگیری موقعیت جدیـد می گردنـد، می توانـدآماده بهره برداری از تغییرات راهبردی شود.عناصـر یـک برنـامه راهبردی پویابـا تحلیل هایی که تاکنون ارائه شـد، اکنون می توانیم نگاهی پویاتر به برنامه راهبردی داشـته باشیم" شکل ۱. "هر شـرکتی در هنگام تفکر درمورد برنامه راهبردی اش بایـد ابتدا یک موقعیت راهبردی مجزا را در صـنعت خود شناسایی کند.سپس باید در انجام بازی در این موقعیت برتری بجوید و بدین ترتیب آن را تبدیل به جذاب ترین موقعیت در صنعت کند. در حالیکه یک شـرکت در رقابت بر سـر موقعیت فعلی به سر می برد، بایدبطور مداوم در جستجوی موقعیتهای راهبردی جدید نیز باشد. پس از شـناسایی سایر موقعیتهای راهبردی در صـنعت خود، شـرکت باید تلاش کندتا هر دو موقعیت را بطور همزمان اداره

کنـد، کارساده ای نیست . هنگامی که موقعیت کهنه به حدکمال می رسد و رو به زوال می گذارد، شـرکت بایدبه آرامی انتقالی به موقعیت جدیـد داشـته باشـد وچرخه را دوبـاره آغاز کنـد: در حالی که بر سـرموقعیت جدیـد می جنگـد، بایـد دوباره درجسـتجوی موقعیت راهبردی قابـل دوام دیگری باشـد. البته در هر زمـانی طی این فرآینـد پویا،شـرکت می توانـد انتخاب کنـد که وارد یک فن آوری یـا صـنعت جدیـد بشود. این وضـعیت می توانـد در حالی که شـرکت هنوز در حال رقابت بر سـر اولین موقعیت راهبردی اش است ، درحـالیکه می کوشـد تـا تعـادلی را در تقاضای دوموقعیت راهبردی ایجاد کنـد، و یا در هر زمانی طی تحول برنامه راهبردی یک بنگاه ، اتفاق بیفتد. با وجود این توجه داشته باشید که پس ازوارد شدن به سایر صنایع ، بنگاه باید همان فرآیندپویایی را که در صنعت اصـلی اش طی می نمود،دنبـال کنـد. جابجـایی به صـنایع دیگر، وظایف راهبردی را که شـرکت بایـد در هرتجارتی به انجام برساند تغییر نخواهد داد، فقط از آن جهت که بنگاه با چالشهای اضافه تری از قبیل چگونگی اداره وضعیت تنوع یافته ، و چگونگی بهره برداری از اشتراک مسـاعی در میـان تجارتهامواجه است ، مـدیریت را پیچیـده تر می سازد.بنابراین طراحی یک برنامه راهبردی موفق ، هرگزبه پایان نمی رسد. یک شـرکت نیاز دارد که بطورمداوم پاسخهایش به سئوالات" چه کسی - چه چیزی - چگونه " را بـازنگری کنـد تـا انعطـاف پـذیری خود را حفـظ کنـد و در صورتی که بـازخورد ازجـانب بـازار نـامطلوب بود، آمـاده تنظیم برنامه راهبردی اش باشـد. تغییر شـرایط صـنعت و تغییرنیازهـا یا ترجیحات مشتریان ، پیشـنهادات متقابل از جانب رقبا، و قابلیت تحول یک شرکت ، منجربه ایجاد فرصت های جدیـد و اسـتعداد برای روشـهای جدید انجام بازی می شوند. برنامه راهبردی به کار گرفته شده در یک دهه پیش ،قطعا طرحی با ضـمانت برای بازی در آینـده نیست حتی" یاشایـد، مخصوصا "شـرکتهای موفق بایـدبطور مـداوم اساس تجارتشان و فرضیات پشت فرمول موفقیت آمیزشان را مورد سئوال قراردهند. از آنجایی که موقعیتهای جدید" چه کسی ،چه چیزی ،چگونه " تقریبـا بطور مـداوم ازبازارهـای عمـده پدیـدار می شونـد، شـرکتها بایـد درجسـتجوی این موقعیتهـا باشـند. همـانند پیشـروان روزگار جدیـد، مسـئولان اجرایی شـرکت بایـدزمینه های تحول در صـنعت خود را کاوش کنند ودر جسـتجوی موقعیتهای راهبردی باشـند که مورداسـتفاده قرار نگرفته انـد. فقط کسانی که جرات کنارگذاشـتن ایمنی آشـنا و اقـدام در جهت ناشـناخته هارا دارنـد، آینـده قابـل بحثی خواهنـد داشـت . سـال انتشار(میلادی): ۲۰۰۰ منبـع: ENGINEERING MANAGEMENT WINTER. ۱۹۹۹

دانشگاه سازمانی؛آموزشگاه سازمان

۱۰:۳۵ ،

دانشـگاه سازمانی؛ آموزشـگاه استراتژی سازمانزهرا مولائی- غلامرضا اصـیلی-عباسـعلی قدیریان مقدمه: نظریه دانشـگاه سازمانی، با الهام از ایده ای که در شرکت والت دیسنی شکل گرفت به گونه‌ای فزاینده به یک مد و طرح غالب برای فرایندها و فعالیتهای تولید دانش و یـادگیری رسـمی در سازمـان تبـدیل شـد. رویکرد ایجـاد دانشـگاه سازمـانی بـا هـدف ارتباط دادن برنامه‌های آموزشـی به استراتژی و ماموریتهـای سازمانی معطوف بوده است. دلیل آن، انتقاد صاحبنظران از دور بودن برنامه‌های موسـسات آموزش عالی از کسب کـار امروزی است، از این رو موسـسان دانشـگاه سازمـانی امیدوارنـد بتواننـد نگرشـهای آموزش سازمـانی را به دنیـای واقعی کسب و کـار نزدیـک کننـد. همچنین شـرکتها در عصـر دانش، براین باورنـد که توسـعه کارکنان اولویت اساسـی برای رویارویی با فضـای رقـابتی است که دستیـابی به آن بـا بهره‌گیری از تکنولوژی‌هـای پیچیـده برای گسترش داراییهـای معنوی حاصـل از دانش و تخصـص کارکنان ارزشـی، امکان‌پـذیر است (Frazee, ۲۰۰۲).مفهوم دانشگاه سازمانیدانشـگاههای سازمانی امکانات آموزشـی درون سازمانی هسـتند که به دلیل شـکست و ناکامی سازمانها در دست یافتن به محتوای غنی آموزشـهای دانشـگاهی و آموزشـهای کوتاه‌مـدت و از طرف دیگر به دلیـل نیـاز فراوان به یـادگیری مادام العمر به وجود آمدنـد و از طریق ایجاد یکپارچگی راهبردی بین

یادگیری و کار سازمانی، بر افزایش مهارتها و دانش کارکنان تأکید دارند. آلن. دانشگاه سازمانی را این گونه تعریف می کند: «یک واحد آموزشی و ابزاری راهبردی برای یاری رساندن به سازمانها در دستیابی به اهداف خود از راه هدایت فعالیتهایی که دانش و یادگیری فردی و سازمانی را درسازمانها مطرح می‌سازند». (Allen,۲۰۰۲)دانشگاه سازمانی می تواند در قالب یک واحد سازمانی ساده که به ارائه آموزشهای میان مدت و بلند مدت، با اعطای مدرک معتبر می پردازد، یک واحد کوچک که وظیفه برون سپاری و یا استفاده مؤثر از منابع آموزشی خارج سازمانی را عهده‌دار بوده، تا تشکیل یک تیم حرفه ای قوی در داخل سازمانی که بتواند فرایند یادگیری را در سازمان هدایت کند، عمل کند. مهم آن است که حاصل هر روش، یادگیری مستمر کارکنان در جهت توسعه فردی، گروهی و سازمانی باشد. وجه تمایز واحدهای آموزشی سنتی و دانشگاه سازمانی در (جدول ۱) آورده شده است.مزایا و معایب ایجاد دانشگاه سازمانیاز آنجا که رویکرد اصلی دانشگاه سازمانی، به یکپارچه سازی فرایند یادگیری با مأموریت و استراتژی های سازمانی معطوف است، بنابراین شرکتها برای ایجاد مزیت رقابتی و ماندگاری در فضای رقابتی اقتصاد دانشی، ناچارند برنامه ریزی برای توسعه این رویکرد را در دست اقدام قرار دهند. ولی باوجود مزایای بی شمار روی آوری به دانشگاه سازمانی، اگر سنجیده عمل نشود، می¬تواند تاثیر منفی نیز به دنبال داشته باشد. در (جدول ۲) مزایا و معایب آن آورده شده است.اهداف دانشگاه سازمانیدانشگاه سازمانی در راستای دلایل مختلفی ایجاد می شود، اما اکثر سازمانها نیازهای پایه‌ای مشترکی دارند. بر طبق نظریه هرن این اهداف عبارتند از ـ:آموزش سازمانی ـ،ایجاد تغییرات سازمانی و حمایت از این تغییرات ـ، سرمایه گذاری در آموزش ـ،ایجاد فرهنگ سازمانی مشترک ، وظیفه شناسی و ایجاد حس تعلق به سازمان ـ،رقابتی ماندن در عرصه اقتصاد امروزی ـ،کمک به حفظ و نگهداشت کارمندان (Hearn, ۲۰۰۱) .ابعاد دانشگاه سازمانیدانشگاه سازمانی، می¬تواند ابعاد گوناگونی داشته باشد که این ابعاد را می‌توان در این موارد خلاصه کرد ـ:واحد آموزشی با یک عنوان جدید ـ توسعه کارراهه شغلی با تاکید بر شایستگی ها و قابلیتها ـ.مدیریت تغییر: در این بعد، دانشگاه سازمانی بیشتر بر هدایت کردن تغییر و نیز تسهیل فرایند دگرگونی کامل متمرکز است. این یک نقش گذرا برای زمانی است که یک شرکت استراتژی جدید را آغاز کرده، یا اینکه در فرایند ادغام یا تملک شرکت جدیدی است ـ.توسعه مدیریت و رهبری: نمونه بارز این دانشگاه، مرکز توسعه مدیریت جنرال الکتریک است که بر توسعه مدیران و رهبران شرکت تمرکز دارد. این نوع دانشگاه سازمانی که از سطوح مدیریت ارشد سازمان حمایت می کند و تمرکز اولیه آنها فقط بر توسعه رهبری و مدیریت است، معمولاً بسیار موفق بوده، باعث می‌شود که مدیریت درونی سازمان تقویت شود ـ.مدیریت ارتباط با مشتریان و تأمین کنندگانمراحل ایجاد دانشگاه سازمانیبرای ایجاد دانشگاه سازمانی در هر زمان و از هر مکان می¬توان اقدام کرد، لازم نیست هزینه‌های سنگینی برای خرید تجهیزات و امکانات پرداخت کرد و سپس اقدام به ایجاد دانشگاه کرد، بلکه همان‌گونه که گفته شد دانشگاه سازمانی می‌تواند با یک تیم یادگیرنده یا یک واحد کوچک سازمانی شروع شده و به تدریج و بسته به شرایط سازمانی، توسعه یابد. به هر حال الزامات زیر برای تسریع در ایجاد دانشگاه سازمانی، توصیه می¬شود ـ:فرهنگ سازی و متقاعد کردن مدیران ارشد که چگونه توسعه فرایند یادگیری با رویکردها و استراتژیهای سازمانی منطبق است ـ.شناسایی برنامه های آموزشی و یکپارچه سازی آن با اهداف استراتژیک سازمانی ـ،انتخاب نام مناسب، آرم و نام تجاری ـ،تهیه آئین نامه و مأموریتها، رویکرد ها و بیانیه ارزش مؤسسه ـ،انتخاب و تجهیز تیم حرفه ای برای اداره مؤسسه یا دانشگاه سازمانی ـ،جلب همکاری نزدیک واحد بازاریابی برای تهیه برنامه بازاریابی مؤثر ـ،ارائه طرح کلی آموزشی و اطمینان از اینکه با تمامی اجزای فرآیندهای سازمان منطبق است.اجرا و تقویت دانشگاه سازمانیشرکت CUX یک شرکت مشاوره ای است که از سال ۱۹۹۷ سازمانها را در جهت ایجاد و اجرای دانشگاههای سازمانی، یاری می دهد. روند مشاوره شرکت CUX شامل دو مرحله است: مرحله نخست، ممیزی استراتژیهای آموزشی شرکت و مرحله دوم اجرای برنامه دانشگاه سازمانی است. مرحله نخست در پنج قدم توسعه یافته و توسط CUX پایش می شود. این الگو شامل نیازسنجی، ارزیابی، مدیریت،

اجرا و در نهایت پیشنهادها ارائه و بازنگری می شود. برای اجراء و تقویت یک دانشگاه سازمانی موفق، ده مرحله وجود دارد که این مراحل توسط هرن این‌گونه بیان می‌شود:۱. هیئت مدیره یا مدیران ارشد سازمان باید هیئت رئیسه ای برای دانشگاه سازمانی مشابه دانشگاه سنتی ایجاد کنند که تعهد لازم را در سازمان نسبت به اجرای برنامه‌ها داشته باشند.۲. رویکرد و استراتژی برنامه های دانشگاه سازمانی باید مهارت محور باشد.۳. سازمان باید یک استراتژی سرمایه‌ای را پیشنهاد کند که از راه آن مشخص شود، دانشگاه سازمانی از راه تخصیص سازمانی هزینه، و یا از راه محل هزینه ها در بودجه واحدهای شغلی فردی اداره می¬شود.۴. سازمان باید ذی نفعان خودش را –کسانی که از سرویسهای دانشگاه سازمانی استفاده می کنند- مشخص کند .۵. علاوه بر تعیین ذی نفعان، سازمان باید چگونگی تأمین نیازهای ذی‌نفعان را مشخص سازد.۶. در پی تکمیل مراحل بالا، دانشگاه سازمانی باید یک الگو برای طراحی تولیدات (خروجی¬های) خود داشته، سرویسهای خود راکه برای دسترسی به اهداف دانشگاهی طراحی می شوند، گسترش دهد.۷. سازمان باید حامی و مشاور خود را در این مسیر تعیین کرده، همچنین یک دانشگاه سنتی و یک شرکت بازرگانی انتفاعی را به عنوان شرکای یادگیری خود انتخاب کند .۸. منابع و تکنولوژیهای مورد نیاز دانشگاه سازمانی را مشخص سازد.۹. سیستم نظارت و پیگیری در جهت سنجش مداوم میزان پیشرفت در دسترسی به اهداف استراتژیک ایجاد کند.۱۰. و در نهایت همه ذی نفعان باید از اهداف، خروجی ها و برنامه های دانشگاه سازمانی آگاه باشند. البته همه این مراحل به میزان بزرگی اهداف سازمان بستگی دارد. دانشگاههای سازمانی می¬توانند با شرکتهای مشاوره‌ای بیرونی همکاری داشته باشند یا به صورت داخلی برنامه‌ریزی و اجراء شوند، البته یک گرایش در حال رشد در سازمانها، شراکت آنها با دانشگاههای سنتی است. ظرفیت سازی و ایجاد دانشگاه سازمانیبرای ایجاد دانشگاه سازمانی توجه به یکسری دیدگاهها و اقدامات ضروری به نظر می¬رسد که این موارد عبارتند از:بازاریابی قوی؛ همکاری نزدیک با واحد بازاریابی برای تبلیغ اهداف و قابلیتها، معرفی و ایجاد نام تجاری معتبر و ایجاد مکانیزم تبلیغاتی منظم برای آگاهی مشتریان از برنامه ها و قابلیتهای آموزشی ضروری است.ارزش‌گذاری یادگیری؛ بهره گیری از فعالیت ارزش گذاری برای پیشبرد اهداف یادگیری و یاددهی از راه مکانیزم ارتباط موثر برای شناسایی افراد علاقه‌مند، معرفی و ارزش گذاری به گونه‌ای که برای سایر کارکنان یک الگو باشد.تسهیلگری یادگیری؛ اگر هدفگذاری بر مبنای تسهیلگری آموزش باشد تا معلم محوری، کارکنان این باور را خواهند داشت که خود مسئول یادگیری و توسعه خود هستند و افزایش دانش و تخصص آنان از بعد فردی، گروهی و سازمانی ارزشمند است. بنابراین توجه کارکنان به آموزشهای ارائه شده به عنوان مکانیزم توسعه و ارتقای فردی، دو چندان شده و از اثربخشی بیشتری برخوردار خواهد شد.تکنولوژی محوری؛ توجه به تکنولوژی برای تسهیل در امر یادگیری، روی آوردن به استفاده موثر از آموزشهای مجازی همزمان و غیرهمزمان، با هدف صرفه جویی در وقت، هزینه، مکان و . . . است به گونه‌ای که یادگیری به صورت فرایند مستمر و آنی معرفی شود.یادگیری به عنوان فرایند مستمر؛ یادگیری بایستی یک فرایند مستمر، نه یک برنامه یا پدیده اتفاقی معرفی شود. دانشگاه سازمانی، بایستی قابلیت، ابزار و توانمندی¬های لازم را برای مشارکت در موفقیتها و پیشرفتهای شرکت، در اختیار داشته باشد. این بدان معناست که دانشگاه سازمانی مکانی فراتر از یک کلاس درس است. توانمندی در تعیین نیازهای تخصصی، مهارتهای حرفه ای، دانش و . . . همچنین برآوردن آنها به روشهای مختلف،مانند: آموزشهای همزمان ویدیو کنفرانس، آموزشهای مجازی و ... در نهایت اطمینان از اینکه فرایند یادگیری در سازمان در جهت تحقق اهداف و استراتژیهای سازمانی، انجام می پذیرد.توان ارزیابی و سنجش اثربخشی؛ شناخت و کاربرد روشهای سنجش اثربخشی در راستای اهداف سازمانی، به ویژه روش کرک پاتریک که همزمان بر چهارعنصر: واکنش (چگونگی پاسخگویی فرد به یادگیری)، یادگیری (میزان یادگیری فرد از برنامه آموزشی)، رفتار(چگونگی رفتار فراگیر به یادگیری) و درنهایت نتایج (دستاوردهای حاصل از یادگیری در سازمان) تاکید دارد. ارزیابی دقیق برنامه‌های ارائه شده در جهت توسعه، نگهداشت کارکنان و بازگشت سرمایه، بایستی به طور مستمر انجام شود.ایجاد گروههای تمرینی؛ CoP به گروهی از

کارکنـان گفته می شود که با هـدف هم افزایی دانش و تخصـص در جهت انجام شـغل و یا وظیفه خاص، با یکـدیگر همکاری می کنند. این گروهها می‌توانند به صورت رسـمی و یا غیر رسـمی با بهره گیری از تکنولوژیهای آموزشـی و ارتباطی روز، با ایجاد هسته همکـاری مشـارکت جویـانه، عمل کننـد. این رویکرد گروههای تمرینی سازمان را برای خلاقیت، نوآوری و تعامل سازنـده توانمند می‌سازد به گونه‌ای که بتوانند سریعتر به دانش و تخصص مورد نیاز دست یابند، آن را به مشارکت جمعی گذاشته و در جهت منافع سازمان به کار گیرنـد. دانشـگاه‌های سازمانی (مطالعه موردی خارج از کشور)اگر چه دانشـگاه‌های سازمانی پدیده جدیدی نیسـتند (برای مثـال دانشـگاه سازمانی جنرال موتورز در سال ۱۹۲۷شروع به کـار کرد)، با این وجود، تعـداد آنها از اواخر دهه ۱۹۵۰ تا دهه ۱۹۸۰ به ۴۰۰ واحـد در ایالات متحـده آمریکا افزایش یافته است. رشـد واقعی این دانشـگاهها در دهه های ۸۰ و ۹۰ اتفاق افتاد. در مدت یک دهه تعداد ۹۰ دانشگاه سازمانی به ۱۶۰۰ واحـد افزایش یافت که ۴۰ درصد آنها در ۵۰۰ شرکت منتخب مجله فورچون وجود داشـتند. با این همه، گزارش شـده است که در حال حاضـر، تعـداد ۲۴۰۰ دانشـگاه سازمانی در سراسـر جهان وجود دارند که حدود ۸۰ درصد از ۵۰۰ شرکت منتخب فورچون، یا پیشتر چنین دانشگاهی داشته اند، یا اینکه در حال برنامه ریزی برای تاسیس آن هسـتند که در زیر به تشـریح چند نمونه از دانشـگاه‌های سازمانی می‌پردازیم:دانشگاه سازمانی موتورولاچشم انداز دانشگاه سازمانی موتورولاـ دارای سه عنصـر است : نخست ایجـاد تسـهیلات مرتبـط بـا شـرکت، شـغل و فرد، دوم خلق یک محیط یادگیرنـده و سوم موتورولاـ نه تنها به منظور تعلیم مهارتهای ویژه به افراد کوشـش دارد بلکه همچنین طرز تلقی آنها را برای پیش بینی آینـده، رهبری مسـتمر، نوآوری و خلاقیت و انعطاف پذیری در نزدیک کردن به وظایفشان و کسب و کار در حد وسیعی شکل می‌دهد. ماموریت دانشـگاه سازمـانی موتورولا تنها تعلیم و تربیت کارکنان برای عامل تغییر سازمانی شـدن نیست، بلکه بیشتر تأکیـد بر بازآموزی آنها است.دانشـگاه های سازمانی دیسنیشـرکت جهانی والت دیسـنی در حـدود ۳۳ هزار نفر کارمنـد دارد که اعضـای جـامعه نامیـده می شوند. اعضا باید ارزشـهای دیسنی را پیش از ورود به شرکت و قبول مسئولیت بیاموزند. نهادینه سازی فلسفه دیسنی، فرایندی مهم و مستمر تلقی می‌شود. بخش اعظم آموزشها از راه کلاسهایی باعنوان دیسنی ارائه می شوند. دانشگاه دیسنی بخشی از ساختار شرکت است که نزاکت دیسـنی را آموزش می دهـد و سیاست شـرکت را به برنامه های آموزشـی ترجمه می کند. مفهوم دانشـگاه دیسـنی برای نخستین بار در سال ۱۹۵۵ مطرح شد. هدف از طرح ایده ای که شـکل گیری نیاز به داشـتن دانشگاه از نتایج آن بود، آموزش کارکنان جدید برای کسب و کار، سـرگرمی و تفریح بود. آنچه در این راسـتا با اجرای برنامه ای یک ساعته باعنوان: شـما شادمانی ایجاد می‌کنیـد آغاز شـد، چنان رشد کرد که در دهه ۱۹۶۰ منجر به تاسـیس رسـمی دانشگاه دیسنی شد. در حال حاضر هر یک از کارخانه‌های دیسـنی برای خود دانشـگاهی دارد که مسئول آموزش، پرورش و ارتباطات کارکنان است. در این دانشگاه‌ها داوطلبان موفق به اخـذ درجه دکترا می‌شونـد. دانشـجویان برای کسب جایزه باید ۳۰ ساعت آموزش دریافت کننـد. از این تعـداد ساعت، ۲۰ ساعت آموزش صـرف شرکت در پنج کلاس اصلی کسب و کار و ۱۰ ساعت دیگر صرف مطالعات شخصی و گردهمایی می‌شود. داوطلبـان برای کسب درجه دکـترای بایـد نـتیجه¬ای از یـادگیری خودشـان را برای ارزیـابی ارائه کننـد. همچنین ارائه آموزشـهای تـوجیهی دیسـنی برای کارکنـان جدیـد، بخشـی از چـارچوب آموزشـی دانشـگاه دیسـنی است و یـک روز طـول می کشـد. در این چارچوب آموزشی، کارکنان جدید در بخشی که به آن سنتها می گویند، زبان دیسنی و ابعاد اصول چهارگانه دیسنی، یعنی: ایمنی، نزاکت، نمایش و کارایی را می‌آموزند. این برنامه همچنین عناصـر فرهنگ شرکت زیر سرفصلهای گذشته (سنتها) حال (عملیات) و آینـده (چشم انـداز) را در بر می گیرد. سایر موضوعاتی که درچارچوب سرفصـلهای آموزش قرار می¬گیرنـد، عبارتند از : حداکثر سـازی توان افراد از راه انعطاف پـذیری رهبری، برقراری ارتباط با سـبک مشـخص، دنیای در حال تغییر مـداوم کسب و کار، درک تفاوتها و مدیریت تغییرات فرهنگی. در دانشـگاه دیسنی یک مدیر برای خدمات آموزش وجود دارد. سایر برنامه های دانشگاه برای افراد خـارج شـرکت نیز آزاد بـوده، همایشـهایی در حـوزه مـدیریت افراد و مـدیریت کیفیـت را شامـل می¬¬شـود.دانشگاه مک

دونالـدزمک دونالـدز بزرگترین زنجیره غـذای آماده در کل دنیاست. این شـرکت با حـدود ۱۲۰۰۰ فروشـگاه، بزرگترین شرکتهای آمریکایی به شـمار می رود. مک دونالدز مدعی است که در زمینه آموزش از نظر اندازه و تعداد کلاسها، حتی از ارتش آمریکا نیز پیشـی گرفته است. مبـاحثی که در کلاسـهای درس برنامه توسـعه مـدیریت ارائه می‌شود، شامل : مهارتهای مـدیریت، ارزیابی بازار، بودجه هـای مـالی و تقویت فلسـفه شـرکت می¬شود. مبحث فلسـفه شـرکت زائیـده فکر رای کراک است که در سـال ۱۹۶۱ مک دونالدز را از موسـس آن خریداری کرد. مبحث فلسفه شرکت بر مبنای نام تجاری کیو، اس، سی و دی (کیفیت، خدمات دوستانه و سریع، نظافت رستوران، و منوی ارزشمند) و در بافتی خانواده محور پی‌ریزی شده است.البته گفتنی است که از مراکز مشابه دانشگاه سازمـانی در ایران، می¬تـوان بـه دانشـگاه نفـت، دانشـگاه صـنعت آب و برق شـهید عباسـپور، موسـسه تحقیقـات و آمـوزش مدیریت(وزارت نیرو)اشاره کرد که به شرح مختصری از فعالیتهای هر یک از آنها می‌پردازیم:دانشگاه‌های سازمانی (مطالعه موردی ایران)هر چنـد طی سالیان اخیر تلاشـهای زیادی برای الگوبرداری و توسـعه دانشـگاه‌های سازمانی در ایران شده است و خوشبختانه هم‌اکنـون در ادبیـات و محافـل علمی مـورد تاکیـد اسـت ولی تـوجه بیش از انـدازه سازمانهـا بـه آموزشـهای حرفه‌ای و زود بـازده، نتوانسـته‌است جایگاه واقعی خود را با اهـداف مورد انتظار در کشور داشـته باشد:دانشـگاه نفتدانشـکده نفت در سال ۱۳۳۶ با هدف تربیت نیروی متخصص در زمینه‌های مورد نیاز شرکت ملی نفت (با نام آموزشگاه حسابداری) تأسیس شد. ابتدا با جذب دانشجو در زمینه‌هـای مـالی و حسابـداری بـه تربیت دانشـجو پرداخت. بـا گـذشت زمـان دانشـکده فعـالیت خـود را افزایش داد و در رشـته‌های دیگری، نظیر: کارشناسـی مدیریت صـنعتی و بازرگانی، کارشناسـی مهندسـی کامپیوتر، کارشناسی ارشد مهندسی نفت، کارشناسی ارشـد اتوماسیون و ابزار دقیق، مـدیریت اجرایی و دکترای مهندسـی نفت، به جذب و تربیت دانشـجو پرداخت. تربیت نیروی انسانی متخصـص برای توسعه و بهره‌برداری بهینه از منابع نفت و گاز، در زمره اولویت و اهداف راهبردی وزارت نفت قرار دارد. برای نیل به این هدف، دانشـگاه صنعت نفت مأموریت دارد تا با بسیج تمامی امکانات در مقاطع کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکترای، این نیاز مهم را برآورده سازد.دانشـگاه صـنعت آب و برق شهید عباسپوردر سال ۱۳۵۱ به منظور افزایش مهارت فنی تکنسین‌های شاغل در صـنعت آب و برق، مرکز آموزشـهای تخصصـی برق در شـمال شـرق اسـتان تهران، فعـالیت خـود را آغـاز کرد .طول و سـطح دوره‌های آموزشـی در این دانشگاه از تنوع برخوردار است. فعالیتهای کوتاه مدت شامل طرحهای رشد و ارتقای دانش کارکنان در سطوح کارشناسـی و تکنسـینی و نیز برگزاری دوره‌های تخصصـی در دانشـگاه، یا محل شـرکت و برپایی همایشهای یکروزه و چند روزه، از جمله فعالیتهای این مرکز است. موسـسه تحقیقات و آموزش مـدیریت (وزارت نیرو)این مؤسـسه، با هـدف رشـد و پرورش مـدیرانی کـه از نظر دانش و توانائیهـای مـدیریتی قـابلیت بـه عهـده گرفتـن مسـئولیتهای بزرگ حسـاس و کلیـدی را داشـته باشـند، می‌کوشد تا رسالت و فعالیتهای آموزشی خود را در چارچوب نکات زیر تحقق بخشد ـ:تاکید بر کاربردی کردن محتوای آموزشی با توجه به نیازهای صنعت ـ ،توجه ویژه به کیفیت فراگیر جنبه های گوناگون دوره‌های آموزشی ـ،آشنایی دانشجویان با وظایف و مسئولیتهای مـدیریت ـ ،توجه به ابعاد زمان و مکان در مدیریت استراتژیک ـ ،کاربرد علم مدیریت در تصـمیم گیری در صـنعت آب و برق ـ ،توسعهٔ فرهنگ مدیریت ـ ،نقش حیاتی مدیریت در تحقق اهداف ـ برقراری ارتباط علمی و پژوهشی با دانشگاهها و سایر مؤسـسات آموزش عالی در داخل و خارج کشور و نیز سازمانهای مشابه شـرکتهای تابعه وزارت نیرو در سایرکشورها . با دقت نظر در اهـداف چنـد نمونه یادشـده می توان چنین نـتیجه گرفت که تمـام موسـسات و آن دانشـگاه‌ها بیش از هر چیز در چـارچوب آموزشـی خود، دانش محور عمل کرده انـد تا مهارت محور، ولی آنچه در دانشگاه سازمانی ضـروری و اساسـی به نظر می¬رسـد وگویـای وجه تمـایز آن بـا سـایر سازمانهای آموزشـی است، مهارت آموزی به کارکنان با توجه به جهت گیری استراتژیک سازمان است نه فقط ارائه آموزشـهای ثابت و آکادمیک؛ مشابه آموزشـهای دانشـگاه‌های رایج وعدم توجه به اینکه جهت‌گیری استراتژیک سازمان در این سالها ممکن است بارها متحول و اولویتها دسـتخوش تغییر واقع شـده باشـند. نکته این‌جاست که همواره بایـد در نظر

داشته باشیم: ایده اصلی دانشگاه سازمانی، نظام‌مند کردن وظیفه آموزش با توجه به جهت گیریهای استراتژیک سازمان است. امید است توسعه این دانشگاهها با توجه به ارزش‌افزایی آنها، مورد عنایت بیشتر مدیران و اندیشمندان کشور قرار گیرد.جمع بندیایده اصلی دانشگاه سازمانی، نظام مند کردن وظیفه آموزش و حداکثر ساختن بازگشت سرمایه گذاری در آموزش و تربیت نیروی انسانی است. دانشگاه های سازمانی، با واحدهای آموزش در شرکتها از جهت اینکه فعالتر، راهبردی تر، متمرکز تر و ارائه‌دهنده دوره‌های آموزشی و برنامه‌های درسی مبتنی بر نیازهای شرکت کنندگان هستند، تفاوت دارند. دانشگاه سازمانی، الگوی راهبردی برای آموزش و تحصیل مرتبط با کار است و به طور کلی یک واحد سازمانی است که مهارتهای کارکنان را با توجه به جهت‌گیری استراتژیک سازمان توسعه داده و بر موضوع رهبری و بهبود عملکرد کاری آنها نیز تأکید زیادی دارد. با توجه به بررسی¬های به عمل آمده این مهم در کشور ما مورد کم توجهی قرار گرفته، به گونه‌ای که هر گاه از آموزشهای ضمن خدمت یاد می¬شود بلافاصله واحدهای آموزش شرکتهای مختلف - به عنوان متولیان آموزش کارکنان- با آموزشهای کلاسیک و دانش محور، مشابه آموزشهای دانشگاهی، مقایسه می‌شوند. در صورتی که هدف دانشگاه سازمانی مسئله‌ای فراتر از این عرصه¬ها و تلاش در جهت تقویت مهارتهایی است که در دوره¬های زمانی مختلف، بسته به جهت‌گیریهای استراتژیک سازمان، دارای محتوایی شناور و متغییر می¬باشند. امید است با تغییر محتوای آموزشهای سنتی و با گرایش به آموزشهای مهارت محور در راستای اهداف و جهت‌گیریهای استراتژیک سازمانی، نگرشهای آموزش سازمانی به دنیای واقعی کسب و کار نزدیک و زمینه برای ایجاد و رشد دانشگاههای سازمانی با هدف تقویت بعد پرورشی علاوه بر بعد آموزشی با بهره گیری از مکانیزمهای غیر کلاسیک در آموزش مانند مباحث توانمندسازی و خودآموزی و... فراهم شده و درنهایت حرکت به سمت یک سازمان یادگیرنده و تعالی سازمانی میسر شود.

منابع:

Bonni, Frazee. (۲۰۰۲). « Corporate universities: A powerful model for learning», November ۱ .۲. Meister. J. (۱۹۹۸). Corporate universities: Lessons in building a world –class work force). (۲nd Ed). New York: MC Grow-Hill۳. Allen, M.(۲۰۰۲).»The corporate university « New York: Amacom.۴. Hearn .R . Denise. (۲۰۰۱). »Education in the work place : An examination of corporate university model». http /www.newfoundations.com /org theory / Hearn ۷۲۱.htm۱ .۵ Fulmer .R. . (۲۰۰۲).»Best practices in corporate universities»] The corporate university handbook. New York. Amacom.۶. Walton. John (۱۹۹۹), « Strategic human resource development, human resource development and the corporate university», Financial Times, July.۷. http://www.tehranedu.ir/subparts/gam/fanavari/amoo۱.htm

۸. سیمار اصل، نسترن و فیاضی، مرجان ، (۱۳۸۶). « دانشگاههای سازمانی: کارکنان توانمند» تدبیر ، شماره۱۸۸ ، ۱۳۸۶.۹. والتون، جان،ترجمه: میرسپاسی، ناصر و غلام زاده، داریوش ، پرورش راهبردی منابع انسانی (جلد دوم) ، تهران انتشارات میر،۱۳۸۶.

پیشرفت وعدالت باالگوی اسلامی ایرانی

دهه پیشرفت و عدالت با الگوی اسلامی ایرانی

دکتر سید مهدی زریباف

دهه چهارم انقلاب اسلامی آغاز شده است؛ پس از گذشت سه دهه پر فراز و نشیب از این انقلاب الهی، به‌نظر می‌رسد که شرایط و

فضای بین‌الملل در آستانه تحول اساسی در عرصه‌های مختلف فرهنگی و سیاسی و اقتصادی قرار گرفته است و پس از فروپاشی امپراتوری شوروی و اردوگاه‌اندیشه‌های مارکسیستی و سوسیالیستی، این بار نوبت نظام سرمایه‌داری و لیبرالیسم است. وجه مشترک فلسفی این دو نظام سیاسی و اقتصادی، در تفکر ماتریالیستی و ماده پرستی است.دهه چهارم انقلاب عظیم اسلامی آغاز شده است؛ پس از گذشت سه دهه پر فراز و نشیب از این انقلاب الهی به نظر می‌رسد که انقلاب اسلامی در مسیر گسترش فکری و علمی نوینی قرار گرفته و اکنون دوران حاکمیت اندیشه و تفکر برتر الهی فرا رسیده است. پیشرفت‌های علمی در زمینه‌های گوناگون تکنولوژیک و فناوری در زمینه‌های پزشکی، بیوتکنولوژی، نانو تکنولوژی، تکنولوژی هسته‌ای و اخیراً دستیابی به تکنولوژی پیچیده هوا- فضا گویای این حقیقت است؛ با وجود این، همچنان در آغاز راه ایستاده‌ایم. گفتنی است نظام سیاستگذاری و مدیریت جمهوری اسلامی ایران، فرهنگی عمومی و فرهنگ خواص و نخبگان، ساختار و سازوکارهای حقوقی و تقنینی نظام، فرایندهای اقتصادی و معیشتی جامعه و مشارکت مردم در صحنه تعاملات اجتماعی و سیاسی و در مجموع شخصیت و هویت رفتاری جامعه، نیازمند بازنگری و بازسازی است و برای تحقق سعادت فردی و اجتماعی و برای فتح قله‌های رفیع انسانیت و تعالی بشر، ناچار باید خود و نظام اجتماعی خود را سامان بخشیم و برای چنین امری نیازمند الگو و مدل‌هستیم. خداوند در قرآن کریم می‌فرماید: «ولکم فی رسول‌الله اسوه حسنه». به راستی چه الگویی بهتر از الگوی مدیریتی و حکومتی پیامبر اسلام(ص) و حضرت امیر(ع) و چه رفتاری بهتر از سیره حضرت پیامبر(ص) و حضرت علی(ع) و ائمه معصومین علیهم‌السلام در صحنه روابط فردی و اجتماعی وجود دارد و مگر قرآن- که کتاب الهی و آسمانی و کتاب هدایت بشریت است- نمی‌تواند مبنایی برای تنظیم معیارها و شاخص‌های مطلوب رفتاری و عملیاتی قرار گیرد. چه کنیم که مشمول این دعای پیامبر نشویم که می‌فرماید: «یا قوم ان قومی اتخذوا هذا القرآن مهجورا». به‌راستی چه باید می‌کردیم و مشکل اساسی در کجاست؟ چرا هنوز پس از گذشت سه دهه از انقلاب نتوانسته‌ایم نظام‌های فکری و مدیریت هماهنگ با ساختار ولایت الهی را که ثمره خون شهیدان انقلاب اسلامی و رهبری امام خمینی(رحمه‌الله‌علیه) است، در عرصه‌های مختلف ارائه کنیم. اکنون بیندیشیم. «وانتم الاعلون ان کنتم مؤمنین»دهه چهارم انقلاب اسلامی آغاز شده است؛ مقام معظم رهبری که سکانداری و ولایت عظمای انقلاب اسلامی را برعهده دارند، دهه چهارم انقلاب اسلامی را «دهه پیشرفت و عدالت» نامیده‌اند. ایشان تدوین الگوی توسعه و پیشرفت ایرانی- اسلامی را از نخبگان جامعه طلب می‌کنند. پیشرفت در قاموس انقلاب اسلامی، تعریفی متفاوت با الگوهای مرسوم توسعه دارد. منظور ایشان از پیشرفت، پیشرفت همه‌جانبه مادی و معنوی است؛ به‌عنوان مثال از نظر ایشان حل مسئله معیشت و اشتغال مردم پیشرفت است، پیشرفت‌های علمی و فناوری پیشرفت است، دستیابی به فکر روشن و نیز اعتماد و اعتقاد عمیق و ایمان الهی و انگیزه روزافزون واخلاق انسانی و والای اسلامی، پیشرفت است. ایشان بیراهه‌ها و آفات پیشرفت را عبارت می‌دانند از: ظاهربینی و سطحی نگری عموم، معیار قراردادن غربی‌ها و دنباله‌روی و تقلید کورکورانه از آنها و نیز عقده حقارت و خودکم بینی و یأس در مقابل پیشرفت دیگران. ایشان می‌فرماید این یک بیراهه بسیار خطرناک است که امروزه از سوی استاد دانشگاه، متفکر سیاسی و گویندگان مذهبی ترویج می‌شود. به نظر ایشان، این درست ضد تجربه طولانی مدت بشری است؛ مگر خدای متعال یک دسته از انسان‌ها را این گونه آفریده که همیشه باید جلو باشند؛ کدام واقعه تاریخی این را نشان می‌دهد. مگر کسانی که امروز در دنیا جلو هستند، در چند قرن پیش، ملت‌های عقب‌افتاده دنیا در همه مسائل گوناگون نبوده‌اند؛ همان دورانی که نامش را قرون وسطا گذاشته‌اند و دوران جهل و بی خبری و ظلمت و خواب بوده‌است. همان دوران در کشور ما و در کشورهای اسلامی، دوران عظمت و پیشرفت علم و فلسفه و نیز پیشرفت سیاسی و اقتدار سیاسی بوده است.مقام معظم رهبری، رسالت نسل کنونی را ارتقای جایگاه فعلی ملت ایران به‌عنوان الگوی پیشرفت اسلامی می‌داند ولی می‌فرماید این پیشرفت باید بر پایه عدالت باشد. کشور باید عادلانه اداره شود و با عدالت به پیشرفت برسد. ایشان می‌فرماید کشور باید در همه زمینه‌ها پیشرفت کند؛ پیشرفت در تولید ثروت، پیشرفت در افزایش بهره‌وری، پیشرفت در

عزم و اراده ملی، پیشرفت در اتحاد ملی و نزدیکی قشرهای مختلف به یکدیگر، پیشرفت در دستاوردهای علمی و فناوری، پیشرفت در اخلاق و معنویت، پیشرفت در کم کردن فاصله طبقات اجتماعی، پیشرفت در جهت رفاه عمومی و انضباط اجتماعی و به‌وجود آمدن وجدان کاری، پیشرفت در امنیت اخلاقی، پیشرفت در آگاهی و رشد سیاسی و پیشرفت در اعتماد به نفس ملی. تقاضای عمده مقام معظم رهبری برای تحقق پیشرفت توأم با عدالت، نخست‌تدوین نقشه راه و سپس داشتن الگوی اسلامی- ایرانی پیشرفت است. آنچه از نظر ایشان اهمیت ویژه دارد، استقلال فکری، توجه به نظریه پردازی در حوزه‌علوم انسانی و توجه به مبانی و مبادی و شاخص‌های دینی و اسلامی پیشرفت است. در این زمینه می‌فرمایند: امروز در ذهن و فکر مسئولان و به‌صورت یک گفتمان عمومی در ذهن نخبگان و فرزانگان، نقشه پیشرفت غربی کشور رد شده و غلط از آب درآمده است.امروز انتقاد از نقشه پیشرفت غربی، مخصوص ملت‌های شرقی نیست؛ بلکه خود فرزانگان غربی هم در زمینه‌های اقتصادی، اخلاقی و سیاسی زبان به انتقاد گشوده‌اند. امروز لیبرال دموکراسی مورد انتقاد است. ایشان در جای دیگری می‌فرمایند این‌که نقشه پیشرفت اسلامی- ایرانی چیست، باید تدوین و ابعاد آن مشخص شود. ما دریافته‌ایم که باید به نقشه ایرانی- اسلامی پیشرفت بازگردیم، حال شما باید راه حل را پیدا کنید، شما باید به نتیجه برسید و به فکر نظریه‌سازی باشید؛ البته الگو گرفتن بی قید و شرط از نظریه پردازان غربی و شیوه ترجمه گرایی را غلط و خطرناک بپندارید. ما در زمینه علوم انسانی به نظریه‌سازی نیاز داریم. بسیاری از حوادث دنیا حتی در زمینه‌های اقتصادی، سیاسی و غیره محکوم نظریه‌های صاحب‌نظران در علوم انسانی است. آنها هستند که در جامعه شناسی، روانشناسی و فلسفه، شاخص‌ها را مشخص می‌کنند؛ ولی ما باید نظریه‌پردازی‌های خود را داشته باشیم و در این زمینه کار کنیم.ایشان در تفسیر خویش، درباره طراحی، تدوین و اجرای مدل پیشرفت با الگوهای اسلامی- ایرانی، نکات ارزشمندی را به‌عنوان محورهای مطالعه و الگوسازی در دهه چهارم انقلاب اسلامی بیان می‌فرمایند که توجه به آنها برای فرهیختگان و نخبگان جامعه اسلامی بسیار ضروری است:۱- ارائه بحث نظری و تعریف شفاف و ضابطه‌مند از پیشرفت و عدالت۲- ایجاد باور همگانی در درجه اول بین نخبگان و بعد در همه مردم۳- یافتن نقشه راه و مسیر تحقیق و تحقق ۴- انطباق الگو بر مبانی نظری، فلسفی و انسان شناختی اسلام ۵- وسیله بودن پیشرفت‌های مادی به منظور رشد و تعالی انسان ۶- تأکید بر فکر وابتکار ایرانی ۷- توجه به ویژگی‌های جغرافیایی، تاریخی، سیاسی، فرهنگی و اجتماعی ملت ایران ۸- گسترش انقلاب در میان ملت‌ها از راه الگوسازی در نظام جمهوری اسلامیبه‌نظر می‌رسد که هنوز مهم‌ترین پرسش این است که آیا واقعاً به اسلام و برتری آن ایمان داریم؛ آیا به این باور رسیده‌ایم که ایمان به خدا، مهم‌ترین عامل معنوی قدرت و پیشرفت است؛ آیا قبول داریم که قرآن، «تبیان لکل شیء» است؛ آیا قبول داریم که این کتاب، یهدی للتی هی‌اقوم است؛ یا به این آیه ایمان آورده‌ایم که «ولکم فی رسول‌الله اسوه حسنه»؛ پس یا ایهاالذین آمنوا، آمنوا.با وجود این، حرکت را آغاز کرده‌ایم و امیدواریم که با لطف و کرم الهی و عنایت حضرت صاحب‌امر(عج) و یاری سروران اندیشمند و فرهیخته و اندیشه‌ورزان نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران، قدمی در این راه پر فراز و نشیب بگذاریم و تکلیف تاریخی و الهی خود را در این جهاد علمی و فرهنگی و در مسیر تمدن‌سازی اسلامی انجام دهیم. اکنون آماده‌ایم که تمام دیدگاه‌ها، بینش‌ها، استدلال‌ها و سلایق‌فکری و پژوهشی را با وسعت نظر و دیده منت پذیرا باشیم و براساس آیه «وجادلهم باللتی هی احسن» گفتمان و توسعه تفاهم علمی و مشارکت پژوهشی را در زمینه ایده پردازی، طراحی، تدوین و تولید و تحقق اسلامی- ایرانی پیشرفت آغاز کنیم و در اولین گام، جهت گیری خود را به سمت تدوین نقشه راه الگوی اسلامی- ایرانی پیشرفت قرار داده‌ایم؛ حال نوبت شماست که به این قافله بپیوندید و در قالب نهادهای علمی- پژوهشی یا به شکل فردی با ما همکاری کنید.

پیشرفت های اخیر در مدیریت استراتژیک

مترجم: رسول اکرم (دانشجوی کارشناس ارشد MBA)

چکیده: این مقاله خلاصه ای از پیشرفت های اخیر در زمینه مدیریت استراتژیک است . مخصوصاً این مقاله پیرامون این موضوع بحث می کند که تغییرات اخیر سیاسی ، اقتصادی و اجتماعی نسبتاً تاثیر کمی در عملکرد سازمانی داشته است اما تفاوت های بزرگی در برنامه ریزی و جنبه های استراتژیک مدیریت ایجاد کرده است. آنالیز و ترکیب پیشرفت های اخیر در مدیریت استراتژیک در این مقاله بیانگر آن است که مدیریت استراتژیک در حال ورود به یک عصر جدید است که در آن (۱) میل به شرط بندی مهم تر از قبل شده است ؛ (۲) نگرانی بیشتری برای مسئولیت اجتماعی نسبت به قبل ایجاد شده است . با توجه به این آنالیز ها ، این خصوصیات دوره ی جدید عمیق هستند و تمایلات فراگیرنده ای هستند که بیشتر از پاسخگویی به حوادث اخیر است .مقدمه :برای بسیاری از سازمان ها ، گذر از قرن ۲۰ به قرن ۲۱ ، اهمیت کمی در تغییرات عملیات آنها داشت . در حالی که هزاره جدید شرایط جدیدی را برای آنها فراهم کرده است که ناگزیر نیاز به برنامه ریزی جدید و پروسه های دیگر مدیریتی است . Dess و Lumpkin (۲۰۰۱) به خوبی پدیدار شدن فرایندهایی در استراتژی سازی را بحث کرده بودند.پیشرفت های مدیریتی کلان (که به عنوان دوره ی تجدید ساختار یا نومهندسی شناخته می شود) در حدود سال ۱۹۹۰ مطرح شد و به سرعت تحت الشعاع سقوط اقتصادی dotcom و بعد از آن حادثه ی ۱۱ سپتامبر در نیویورک و به دنبال آن جنگ عراق قرار گرفت.حوادث ذکر شده نتیجه فقدان اعتقاد به چیزی است که اقتصاد نوین خوانده می شود وعدم اعتقاد به نهادها و توافق نامه های اقتصادی است که برای نیم قرن روابط بین المللی را تحت تسلط در آورده بود. در نتیجه اتفاقی که برای تجارت جهان افتاده است قابل توجه است.Hoskisson بسیار بیان کرده بود که تجدید ساختار در بسیاری از اقتصاد های نوظهور و نیز در حال حاضر در حال اتفاق افتادن است.تمام این اتفاقات ، چه داخلی و یا بین المللی دلالت به این قضیه دارد که برنامه ریزی برای آینده سخت و سخت تر می شود.مدیران استراتژی نیاز دارند تا در حیطه عملکردشان ، سیستم برنامه ریزی سنتی خود را دوباره ارزیابی کنند. نیاز برای ابزارهای جدید برای بررسی سیستم های عملیاتی مختلف در محیط های خارج سازمان رو به رشد است و با اهمیت تر می شود.هدف این مقاله مروری بر پیشرفت هایی در زمینه پروسه برنامه ریزی استراتژیک و فهم تأثیرش برای دانش پژوهان و مسئولان استراتژی است. ابتدا مروری بر بعضی از پیشرفت ها و روند های این عصر صورت می گیرد. سپس کاربرد و تأثیرش در برنامه ریزی استراتژیک آنالیز خواهد شد. امید است که این تأثیرات برای مدیران استراتژیک در ایجاد ایده های جدید برای تغییر شکل طرز تفکر و استراتژی ها به منظور فائق آمدن بر نا اطمینانی ها و تغییرات سریع عصرمان مفید واقع شود.حرکت از اینجا به کجاAlan Greenspan رئیس قبلی بانک ذخیره فدرال آمریکا ، عبارت " فراوانی نامعقول " را در توصیف اقتصاد عصر جدید عصر dotcom در سال ۱۹۹۰ بیان کرد . در دل اقتصاد جدید یک جابجایی نهفته است که عبارت است از جابجایی از اقتصاد صنعتی به اقتصاد دیجیتال ، جایی که سرمایه فکری جایگزین دارایی های آجر و ملات شد که چالش جدیدی برای برنامه ریزی استراتژیک ایجاد کرد.این اقتصاد دیجیتال نوظهور و تازه توسط تکنولوژی های دیجیتال و رسانه های ارتباطی هدایت شد که نیازمندی های موفقیت را داشت. این اقتصاد جدید تحت عنوان انقلاب صنعتی سوم توصیف شده است. (Grant ۲۰۰۵)شرکت های مختلف شروع به جمع آوری دارایی های جدید دانش یا سرمایه ی فکری کردند. استراتژی سنتی کاهش هزینه و یا صرفه جویی های تولید انبوه ، دیگر انتخاب اول مدیران نبود . روش های آنلاین (بنگاه-مصرف کننده یا بنگاه-بنگاه) استراتژی های سنتی بازار یابی و توزیع را به چالش کشید.چشم انداز اقتصاد دیجیتال با استفاده از سیستم های ارتباطی پیشرفته و تکنولوژی های اطلاعاتی ، بسیاری از پروسه های مدیریت را تغییر شکل می دهد نظیر تغییر شکل سیستم سنتی به سیستم بدون کاغذ و تصمیم گیری در زمان درست. همچنانکه Alan Greenspan (۲۰۰۰) در سخنرانی خود گفت ":در جهان امروز که عقاید به طور رو به رشدی در حال جایگزینی با نیروی فیزیکی در تولید ارزش اقتصادی است ، رقابت برای شهرت یک نیروی پیش برنده مهم می شود که اقتصاد ما را به سمت جلو پیش می برد. کالاهای تولیدی معمولاً قبل از تکمیل داد و ستد ارزیابی می شوند. تأمین

کنندگان سرویس ، از طرف دیگر ، معمولاً شهرتشان را ترجیح می دهند". بنابراین اقتصاد دیجیتال این قضیه را برای شرکت ها الزامی می کند که روی شهرت کالاـ هایشان تکیه زنند تا در این بازار فرارقابتی موفق باشند.پدیدار شدن نظام های اجتماعی و ارزشی جدید :یک پروسه مهم در هر استراتژی ، تطبیق منابع و اهداف سازمانی با فرصت هایی است که در محیط کلان آن پیدا می شود.یک نیروی اصلی در محیط خارجی نظام اجتماعی و ارزشی جامعه بزرگتر است که سازمان ها مبادلات تجاری خود را هدایت می کنند. تطابق بین علاقمندی های سازمان های تجاری و علاقمندی های جوامع و اجتماع آنها باید هدف هر تجارت اجتماعی پاسخگو باشد.استراتژی شرکت ها ی سنتی که بر ماکزیمم سازی ارزش و مقدار صاحبان سهم تأکید می کرده است ، ضرورت دارد که تا اندازه ای ماکزیمم سازی یا تکمیل علاقمندی های جامعه را منعکس کند. فروپاشی برخی از شرکت های پرسود آمریکا نظیر Health south , Global logistic , Enron , com World نمونه های اولیه ای از شکست این شرکت ها در پاسخ مثبت و سریع به ارزشها و منافع تغییرات اجتماعی است. این شرکت ها طرفدار ماکزیمم کردن سود سهامداران تحت هر شرایطی بودند. توسعه ی ارزش های اجتماعی در اقتصاد دیجیتال به سرعت در حال تغییر است.این تمایل و گرایش ، چالش جدیدی را ایجاد کرده است که نیاز به برنامه ریزی استراتژیکی هست که قادر به پیش بینی تغییر نیازها و ارزشها در زمان مناسب باشند. نظام ارزش و برنامه ریزی Enron و com World افزایش تقاضاها توسط نیروهای اجتماعی مختلف برای یک نقش رو به رشد پاسخگوی اجتماعی شهروندان را نادیده گرفته بود.به وجود آمدن نیروهای رقابتیکی از پیامد های اقتصاد دیجیتالی و تکنولوژی اطلاعاتش افزایش رقابت بود که تحت عنوان فرارقابتی(Hyper competition) توسط ۲۰۰۵ (Lucas) مطرح شد . تجارت الکترونیک و اینترنت در اقتصاد دیجیتال رقابت بزرگتری را نسبت به وضع موجود در اقتصاد گذشته ایجاد کرد. اقتصاد فرا رقابتی شدیداً به ایجاد منابع جدید برای بنگاه وابسته است ، نظیر محصولات جدید ، سرویس ها و خدمات جدید و اقدامات و فرآیند های نو.شرکت ها در عصر دیجیتال دریافتند که دارایی هایشان با سرعت در حال مستهلک شدن است. پیش بینی می شد که یک برند کامپیوتر جدید با نرخ ۱۰٪ در ماه مستهلک شود. اینترنت بعضی از موانع سنتی را برای ورود به تعدادی از صنایع ، برداشت. همچنین در ایجاد بازارهای جهانی برای تجارت های کم شهرت ، نقش داشت. کانال های توزیع که هزینه را به حداقل می رسانند به وجود آمد و همه ی اینها در کاهش حاشیه سود هر واحد حاصل شد. ایجاد تجارت الکترونیک ، عمیقاً قواعد بازی را برای رقابت کنندگان تغییر داد. عصر اینترنت ، متغیر های رقابتی سنتی را در بسیاری از صنایع تغییر شکل داد.استراتژی ساخت:ساخت و تولید در شکل سنتی آن که دارایی شرکت ها ابزار آلات گران و دارائی های ثابت بود ، در حال تنزل است ، به عنوان پیامدی از اقتصاد دیجیتال و برون سپاری. بیش از نیمی از سرمایه گذاری ها در آمریکا روی فناوری اطلاعات است. این به عنوان پیامدی از خلق نو آوری ها با سرعت زیاد اتفاق افتاد. در واقع ، شغل های تولیدی در آمریکا از سال ۱۹۹۰ گرایش نزولی داشته اند.اقتصاد دیجیتال ، تولید را در بعضی صنایع حذف کرده است. فرم جدیدی از شرکت ها با عنوان " شرکت یا سازمان مجازی "در حال رشد اند. از آنجایی که شرایط رقابتی و تکنولوژی به سرعت در حال تغییر است، سازمان های تجاری نیاز دارند تا در پاسخگویی در شرایط اظطرار ، منعطف تر باشند.برای گسترش انعطاف پذیری ، شرکت ها به واحد های مستقل خارج از شرکت تکیه می زنند. تقریباً عملکرد ۹۵ درصد از شرکت های مجازی برون سپاری شده است. در بعضی از صنایع نظیر نرم افزار یا نیمه رسانا ها، تنها دو عملکرد تحت کنترل مدیریت است : تحقیق و توسعهظهور گرایش به برنامه ریزی استراتژیکدر اقتصاد قبل از اینترنت ، مقدمات برنامه ریزی استراتژیک چیزهای ملایمی بود. تورم کم ، تقاضای منطقی مصرف کننده ، آیین نامه های با ثبات، نرخ بهره کم و ... . این ثبات در محیط تجارت، برنامه ریزان استراتژی را قادر ساخت که بعد از آن با استراتژی هجومی عمل کنند. نظیر تجدید ساختار ، کوچک سازی ، برون سپاری ، تغییر نگرش ، و سرگرم شدن در برش هزینه موثر. این استراتژی ها به طور اساسی در بهبود خطوط پایین نتیجه ی بسیاری از شرکت های بزرگ تأثیر گذاشت.با ورود به قرن ۲۱ بسیاری از استراتژی های

ذکر شده محدود شد. سود های قابل توجه اواخر ۱۹۹۰ ناپدید شدند. به عنوان نتیجه ارزش گذاری شرکت ها آسیب دید. بعضی از مدیران اجرایی در پاسخ به انتظارات به سهامداران خود ، به دیدگاههای غیر اخلاقی روی آوردند مثلاً ـ چیزی که به عنوان "حسابداری ایجاد کننده " مطرح شد. در مدت کوتاه آنها این نوع حسابداری را به کار گرفتند و ارزشیابی خود را بالا نگه داشتند. در بعضی از شرکت ها ، هرگونه طرح خلاقانه را رها کردند تا به طور مصنوعی درآمد و سود خود را بالا ببرند. اما اکنون می دانیم که راهی که آنها انتخاب کرده بودند اشتباه بود و استراتژی غلط بود.شرکت های جدی و پاسخگو انتخاب شدند تا یک گام به عقب برگردند و به صورت استراتژیک فکر کنند، درباره چیزهایی که می توانند انجام دهند تا وضع خود را تغییر دهند. یک استراتژی جدید تمرکز بر روی قسمت هایی از کسب و کارشان که دارای مزیت رقابتی هستند در حال گسترش و محبوبیت است.مثلاً ، برخی از شرکت های تسهیلاتی عمومی تصمیم گرفتند تا تمرکز دوباره بر روی تولید انرژی و توزیع آن داشته باشند و از تجارت انرژی و تجارت های بی هسته خارج شوند. به طور مشابه بعضی از بانک ها تصمیم گرفتند تا بر روی سرویس های بانکی سنتی تمرکز کنند و از دلالی خارج شوند. این استراتژی تمرکز دوباره در سایر فعالیت ها هم گسترش یافت، همچون ادغام ها و کسب سود ، به نظر می رسد که یک گرایش به سمت یکپارچگی و ادغام در بسیاری از صنایع وجود دارد ، شاهد آن هم ادغام فعالیت ها اخیر است.اما این ادغام متفاوت است با چیزی که ما در سال ۱۹۹۰ می دیدیم . زمانی که آیین نامه ها، بعضی از شرکت ها را قادر می ساخت که واحد های تجاری را که کوچک شناخته می شدند ، بخرند. با توجه به ۱۹۹۷) Drucker) ، تنوع محصول و سرویس توسط یک شرکت سازمان ها را می سازند... ". مدل های متفاوت ، برای هدف های متفاوت ، نوع کار متفاوت ، افراد متفاوت و فرهنگ های متفاوت" ظهور مدل های جدید مدیریتموفقیت ها در سال ۱۹۹۰ به طور زیادی بر پایه ی مدل مدیریت مبتنی بر عملکرد(based-eperformanc) با هدف ماکزیمم کردن سود سهامداران بود. هدف ماکزیمم کردن سود سهامداران با استفاده وسیع از محرک های مالی نظیر انتخاب های سهمی تسهیل گردید و این محرک های مالی سود قابل توجهی را برای ارزش سهامداران در اواخر ۱۹۹۰ حاصل کردند. این شکل مدیریت انگیزشی ، به اقتصادهای مشابه اطراف جهان نظیر ژاپن و آلمان هم گسترش یافت. اما این استفاده گسترده از مدیریت انگیزشی و تلاش برای ارزش سهامداران موارد زیادی از طمع ورزی شرکت ها و شیوه های فاسد را ایجاد کرد. این مسائل اعتبار موفقیت مدل مدیریت انگیزشی را در سال ۱۹۹۰ از بین برد.همانطور که بیان شد ، محیط تجاری امروز شاید پویایی و پیچیدگی بیشتری از خود به نمایش بگذارد. غیر محتمل است که مدل مدیریتی ۱۹۹۰ با محیط تجاری امروز تطبیق پیدا کند. مسئله ای که برنامه ریزان استراتژیک در محیط امروز نیاز به تمرکز روی آن دارند ، چالش های دور دست و آینده است.یکی از مسائلی که هنوز نیاز به بحث دارد ، مصالحه بین بهینه سازی سود بلند مدت و کوتاه مدت است. مدیریت این مسئله را در سال ۱۹۹۰ نادیده گرفت و تنها بر روی ماکزیمم کردن سود کوتاه مدت تمرکز کرد.مدل جدید مدیریت در عصر کنونی ملزم به بحث جدی تر درباره ی این مسئله می سازد. شواهد برگرفته از بسیاری از شرکت ها در اواخر ۱۹۹۰ و اوایل ۲۰۰۰ حاکی از آن است که سودهای کوتاه مدت موقتی است.برای باقی ماندن بر روی سود قابل توجه ، نیاز است که مدیریت توجهش را به اهداف بلند مدت سوق دهد. مسئله دیگر که مدیران استراتژیک با آن روبرو هستند نیاز به ایجاد مصالحه بین کارایی هزینه و نوآوری است. مدیریت در سال ۱۹۹۰ بر روی نوآوری تمرکز داشت و بازدهی هزینه را مد نظر نمی گرفت.صنعت کامپیوتر های شخصی یک مثال اولیه است از تقابل نوآوری و بازدهی هزینه. بسیاری از کمپانی های کامپیوتر شخصی بر روی نوآوری تمرکز کرده بودند و بر تولید سود کم مدیریت می کردند در حالی که صنعت با نرخ دو رقمی در حال رشد بود (۲۵-۳۰ ٪ در اواخر ۱۹۹۰) . شرکت Dell در این صنعت ، از این قاعده مستثنی بود.در حالی که سایر شرکت های کامپیوتری در حال رقابت بر روی معرفی کامپیوتری با خصوصیات جدید تر بودند ، Dell بر روی بهبود کارایی هزینه ی شرکت در صنعتش از طریق مدل فروش مستقیم تمرکز کرده بود.این بحث روز بود تا زمانی که رشد این صنعت به بن بست خورد و

مصرف کننده ها درباره ی کامپیوترها و پیامد های افزایش قیمت آگاه و حساس شدند. در واقع در اوایل ۲۰۰۰ ، صنعت کامپیوتر رشد منفی پیدا کرد و مصرف کننده ها دیگر تمایل به پرداخت هزینه بیشتر نداشتند. از طرف دیگر Dell بر پایه ی به کارگیری موفق تعدادی از استراتژی های بازدهی هزینه، به عنوان یک شرکت موفق در این صنعت پدیدار شد.مدل های جدید برای مدیران استراتژی : تمرکز عصر تجدید ساختار و ارزش سهامدار ، با رهبران سنتی که پیشران های اصلی تغییرند ، مرتبط است نظیر lee lacocca یا louis Gerstner از شرکت IBM. این رهبران جزء اولین ها و بهترین عوامل تغییر، استراتژی ها و ابداعات و نوآوری ها در شرکت هایشان بوده اند. محیط تجاری پیچیده جدید نیاز به مهارت های استراتژیک مختلف مدیریت دارد.برای بهبود کیفیت پروسه ی تصمیم گیری ، مدیران در حال استفاده از تکنولوژی تصمیم گیری هستند. کاربرد مدلهای تصمیم یار و نرم افزار های کامپیوتری در مشکلات تجارتشان. تمام این پروسه یک فعالیت ارزش افزایی است برای افزایش موفقیت با کاهش نااطمینانی محیط. (۲۰۰۳ liberator nydick)از بعضی مطالعات اخیر پیرامون نقش رهبر جدید اینگونه استنباط می شود که مدیران استراتژی جدید نیاز دارند تا مهارت های مردانه خود را تبدیل به مهارت های زنانه کنند. ویژگی های مردانه سنتی نظیر تصمیم گیری سخت ، رهبری کلی افراد ، گرفتن خلاقیت ها تقریباً متفاوت است با مهارت های زنانه نظیر ظرفیت گوش کردن و توان ساخت و پرورش روابط در راستای ارتباط . (۲۰۰۵ Higgin) پیشنهاد داد که مدیران اجرایی موفق ، زمان مناسبی را برای اجرای استراتژی صرف می کنند. آنها به این واقعیت واقف اند که اجرای استراتژی به اندازه ی تنظیم استراتژی مهم است ، به عنوان مرحله اول.نتیجه گیری :ضرورت ظهور فرآیند برنامه ریزی استراتژیک نمی تواند در چشم انداز جدید اقتصاد جهان نادیده گرفته شود.این مقاله صرفاً مروری بر اینکه محیط کلان چگونه طی ۱۵ سال گذشته تغییر کرده است ، نیست؛ بلکه فراهم کننده شواهدی است بر اینکه ما در حال ورود به عصر ذینفعان مرتبط بیشتر هستیم. برای مثال ، افزایش فعالیت های سرمایه گذاری توسط شرکت های سرمایه گذاری محبوب نظیر سیستم عمومی بازنشستگی کالیفرنیا (Cal PERS) ، بر روی تقاضا برای تجدید ساختار شرکت تأکید کرده است. از این رو مثال های ذکر شده برای سقوط سنگین نظیر Enron , World com و Anderson مسائلی فراتر از تئوری بنگاههای قدیمی است ، به نظر می رسد راهنمایی برای یک عصر جدید پاسخگویی اجتماعی است.مهارت های اضافی در محیط تجارت امروزی نیاز است تا مشکلات تنوع در نیروی کار ما را هدایت کند. مدیران استراتژی نیاز دارند تا سازمان ها را بر اساس ترکیب تیم ها بنا نهند تا اینکه شخصی عمل شود. گفته می شود که":افراد بازی را بازی می کنند اما تیم ها مسابقه های قهرمانی را می برند ". تهیه و تنظیم: پایگاه مقالات علمی مدیریت www.SYSTEM.PARSIBLOG.comمنابع و مراجع

۱. Bowman, E. H. and H. Singh (۱۹۹۳). “Corporate Restructuring: Reconfiguring theFirm,” Strategic Management Journal, ۱۴ Special Issue, p. ۵-۱۴.۲. Dess, Gregory G. and G. T. Lumpkin (۲۰۰۱). “Emerging Issues in Strategy ProcessResearch,” in The Blackwell Handbook of Strategic Management edited by Michael A.Hitt, R. Edward Freeman, and Jeffrey S. Harrision, Oxford, UK: Blackwell PublishersLtd., p. ۳-۳۴.۳. Business Week (۱۹۹۳). “The Virtual Corporation,” February ۸, ۱۱۹۹۳, p. ۹۸-۱۰۴.۴. Grant, Robert M. (۲۰۰۵). Contemporary Strategy Analysis. Oxford, UK: BlackwellPublishing Ltd., p. ۵۰۷.۵. Greenspan, Alan (۲۰۰۰). Excerpt from a commencement speech at Harvard Universityon June ۱۰, ۲۰۰۰.۶. Hesselbein, Frances, Marshall Goldsmith, Richard Beckhard, Editors (۱۹۹۷). TheOrganization of the Future. Drucker Foundation Future Series, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, p. ۵.۷. Higgins, James M. (۲۰۰۵), “The Eight ‘S’s of Successful Strategy

Execution," Journalof Change Management, Volume ۵, No. ۱, March, p. ۳-۱۳.۸. Hoskisson, Robert E., Richard A. Johnson, Daphne Yiu, and William P. Wan (۲۰۰۱).۹. "Restructuring Strategies of Diversified Business Groups: Differences Associatedwith Country Institutional Environments," in The Blackwell Handbook of StrategicManagement edited by Michael A. Hitt, R. Edward Freeman, and Jeffrey S. Harrison,Oxford, UK: Blackwell Publishers Ltd., p. ۴۳۳-۴۶۳.۱۰. Liberatore, Matthew J. and Robert L. Nydick (۲۰۰۳). Decision Technology: Modeling,Software, and Applications. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., p. ۱.۱۱. Lucas, Henry C., Jr. (۲۰۰۵). Information Technology: Strategic Decision Making forManagers. Danvers, Mass.: John Wiley & Sons, Inc., p. ۲۳.۱۲. Lurie, Nicholas H. (۲۰۰۴), "Decision Making in Information-Rich Environments: TheRole of Information Structure." Journal of Consumer Research, ۳۰ (۴), p. ۴۷۳-۸۶.۱۳. Davidow, W. H. and M. S. Malone (۱۹۹۲). The Virtual Corporation. New York, NY:HarperBusiness Publishers.۱۴. The Economist (۱۹۹۶). "An Acknowledged Trend: The World Economy Survey,"September ۲۸, p. ۲۵-۲۸.

منبع اصلی:

Survey of Recent Developments in Strategic Management: Implications for PractitionersSal KukalisCalifornia State University Long BeachInternational Journal of Management Vol. ۲۶ No. ۱ April ۲۰۰۹ ۹۹

استراتژی اقیانوس آبی

انقلابی در حوزه مدیریت استراتژیکمولف: روح الله تولّایی چکیده: این مقاله به منظور معرفی و تبیین مفهوم استراتژی اقیانوس آبی و بررسی نقش آن در تغییر و تحول استراتژیک سازمان ها انجام شده است. این مقاله از نوع تحقیقات کاربردی بوده و روش انجام آن توصیفی-تحلیلی و مطالعات کتابخانه ای می باشد. همچنین ابزار گردآوری اطلاعات فیش برداری می باشد. در مفهوم استراتژی اقیانوس آبی، حوزه های کاری و خدماتی سازمان ها به دو اقیانوس تشبیه شده است: اقیانوس‌های آبی و اقیانوس‌های قرمز. اقیانوس‌های قرمز در واقع حوزه های شناخته شده هستند و نماد کلیه صنایع و خدماتی اند که امروزه موجود بوده و سازمان ها در آن به رقابت می‌پردازند. اقیانوس‌های آبی نیز در واقع فضاهای شناخته نشده حوزه های کاری و خدماتی هستند و نماد کلیه حوزه هایی می باشند که در حال حاضر وجود ندارند. امروزه استراتژی که سازمان را به سمت اقیانوس آبی رهنمون می‌سازد، استراتژی های سنتی همانند توسعه محصول و خدمات (اعم از خدمات انتظامی، شهری و...)، تنوع همگون، توسعه حوزه های کاری و خدماتی ، رسوخ در دیگر حوزه های کاری و خدماتی ، مشارکت، کاهش هزینه و واگذاری نبوده، بلکه نوآوری ارزش آفرین به عنوان یک استراتژی است که با اتخاذ آن هزینه‌ها کاهش پیدا کرده و هم زمان نیز برای ذی نفعان سازمان ارزش بیشتری ایجاد می‌شود. از این رو استراتژی اقیانوس آبی عمدتاً به «نوآوری ارزش» تکیه داشته و زمانی تحقق می‌یابد که یک کسب‌وکار به طور همزمان برای خود و مشتریانش ارزش‌های جدیدی را ایجاد نماید.کلیدواژه ها: استراتژی اقیانوس آبی، مدیریت استراتژیک، استراتژی، نوآوری ارزش آفرین.مقدمه:در علم مدیریت غالباً می توان تئوری های مطرح شده را به دو دسته کلی تقسیم بندی نمود. دسته اول از تئوری ها زاییده نیاز به تغییر در سیستم و پیدا کردن راهکار و راهبرد های نوین جهت پیشرفت هستند، مانند تئوری

سازمانی نئوکلاسیک ها، بوروکراسی و غیره، که این تئوری ها با تغییراتی که پیشنهاد می دهند باعث بهبود کسب و کارها می گردند. ولی دسته دوم از تئوری ها صرفاً نتیجه بررسی های صورت گرفته بر روی سیستم های سازمانی، انسانی و یا تجارتی هستند. مثلاـ نظریه آبراهام مازلو (مثلث نیازهای انسان) و یا تئوری های رفتار سازمانی بررسی بر روی رفتارهای فردی و اجتماعی انسان را ارایه می دهند که این دسته از تئوری ها کمک بزرگی به درک پیچیدگی های سازمانی و تصمیم گیری درست در تشخیص مصلحت های استراتژیک می کنند.با توجه به شرایط ویژه کسب و کارها در جهان امروز و تغییر مداوم متغیرهای محیطی، دیگر نمی‌توان بسیاری از داده‌ها را منجمد کرد و اقدام به برنامه‌ریزی بلندمدت در آینده نمود (عاطفی، ۱۳۸۷، ص ۹). از همین رو در چند سال اخیر جنبشی که در حوزه مدیریت استراتژیک در دنیا صورت گرفته است در حوزه نوآوری و خلاقیت در استراتژی و جنبش‌های پارادایمی در حوزه استراتژیک می‌باشد. یکی از مهمترین تحولات در این حوزه که منجر به پیدایش انقلابی در حوزه استراتژیک شده است"، استراتژی اقیانوس آبی "می‌باشد که با رویکرد تفکر استراتژیک همراه با نوآوری در حوزه استراتژیک اقدام به ارائه مجموعه‌ای از ابزارها و رویکردهای خاص جهت تحقق آن نموده است.راهبرد (استراتژی) اقیانوس آبی یکی از اینگونه دسته دوم تئوری های مدیریتی است. یک رهیافت سیستماتیک برای یافتن کسب و کارهایی که رقابت در آنها مفهومی که در بازارهای سنتی دارد را از دست می دهد. به عبارت دیگر بی معنی کردن رقابت از طریق پیدا کردن فضایی جدید برای کسب و کار. البته تا حدودی مشابه این ایده در گذشته یافتن بازارهای باریک در بازارهای سنتی بود (جایی که رقابت برای کسب سهم بازار محدود می شد)، ولی با این تفاوت که در اینجا شما مجبور به محدود کردن بازار هدف و مشتریان خود نیستید، بلکه تمرکز سازمان شما بر روی ایجاد یک نوآوری ارزش آفرین و ورود به عرصه های جدید می باشد.تعریف استراتژی اقیانوس آبی:فرض کنید که حوزه های کاری و خدماتی جهانی از دو دسته اقیانوس تشکیل شده است: ۱- اقیانوس‌های آبی، ۲- اقیانوس‌های قرمز. اقیانوس‌های قرمز معرف کلیه صنایعی هستند که امروزه وجود دارند و فضاهای شناخته شده حوزه های کاری و خدماتی هستند. اقیانوس‌های آبی، کلیه صنایعی هستند که در حال حاضر وجود ندارند. اینها در حقیقت فضاهای شناخته نشده حوزه های کاری و خدماتی می‌باشند. در اقیانوس های قرمز، محدودیت‌ها و حد و مرزهای صنایع تعریف شده و مورد پذیرش واقع گردیده‌اند و همچنین قوانین بازی رقابت مشخص هستند. در اقیانوس‌های قرمز سازمان ها سعی می کنند تا به علمکردی بهتری نسبت به رقبا دست یابند تا بدین ترتیب سهم بیشتری از تقاضای موجود حوزه های کاری و خدماتی را از آن خود کنند. از آنجایی که هم اکنون اقیانوس‌های قرمز پر جمعیت می‌باشند احتمال سودآوری و رشد در آنها کم می‌باشد. در اقیانوس‌های قرمز، رقابت سخت و کشنده ی میان سازمان ها به اقیانوس قرمز و خون آلود تشبیه شده است.در عوض از اقیانوس‌های آبی هیچ بهره‌برداری صورت نگرفته است و هیچ رقیبی در آن ها وجود ندارد، بنابراین در اقیانوس‌های آبی پتانسیل بالایی برای رشد و سودآوری وجود داشته و تقاضای بالقوه بالایی برای محصولات و خدمات این اقیانوس ها وجود دارد. خالق این اقیانوس خود می‌تواند قوانین و حد و مرزهای صنعت را مشخص نماید. (Kim & Mauborgne, ۲۰۰۵, P. ۱۰۴)اگر چه تعدادی از این اقیانوس‌های آبی وجود دارند که فراسوی حد و مرزهای صنایع فعلی آفریده شده‌اند، اما اغلب آن ها در داخل همین اقیانوس‌های قرمز و از طریق توسعه حد و مرزهای صنایع فعلی خلق گردیده‌اند. لذا در اقیانوس‌های آبی رقابت بی معنا است، زیرا قوانین بازی و رقابت هنوز تدوین و تنظیم نشده‌اند.ضرورت و اهمیت تحقیق:امروزه با توجه به گسترش رکود جهانی و گسترش آثار آن در اکثر کشورهای جهان از جمله جمهوری اسلامی ایران، و همچنین پیش‌بینی عضویت ایران در سازمان تجارت جهانی و وجود شکافی فی‌مابین کسب‌وکارهای ایرانی و کسب‌وکارهای پیشرفته جهانی، و عدم بهره‌گیری بهینه این‌گونه کسب‌وکارها از راهکارهای خلاقانه و اثربخش (همانند استفاده اثربخش از فناوری اطلاعات) باعث گشته است که متأسفانه حجم زیادی از کسب‌وکارهای کشورمان با خطر جدی ورشکستگی روبرو باشند. در این فضای شلوغ رقابتی، هرچه ازدحام رقبا بیشتر می‌شود، سهم بازار کمتر و سوددهی و رشد آن نیز

محدودتر می گردد.در فضای کسب و کار کنونی این حقیقت وجود دارد که سازمان‌ها و شرکت ها همواره باید بتوانند به واسطه برتری یافتن از رقبای خود، به شکل موفقیت‌آمیزی در اقیانوس‌های قرمز شنا کنند. اقیانوس‌های قرمز در کلیه کسب و کارها یک واقعیت انکار نشدنی بوده و پر اهمیت هستند. اما با توجه به اینکه در اکثر صنایع موجود، عرضه از تقاضا بیشتر شده است، رقابت کردن تنها برای سهم مشخص از حوزه های کاری و خدماتی اگر چه ضروری است، اما در یک دوره زمانی بلند مدت عملکرد خوب و مطلوب سازمان را تضمین نمی‌کند.از طرف دیگر در این شرایط بحرانی راهکارهای تکراری و از پیش نوشته شده ی مدیریتی، حتی راهکارهای درستی که هنوز در کسب‌وکارهای ایرانی به کار گرفته نشده است ، دیگر نمی‌تواند به طور کامل کارساز بوده و نجات‌دهنده کسب‌وکارهای بعضاً متزلزل موجود در کشور باشد. دیگر زمان حمایت‌های دولتی، بهره‌گیری از ذخیره ارزی، انرژی ارزان قیمت، رانت‌های مختلف و... در حال پایان یافتن است و ناخواسته بحث رقابت آن هم نه فقط با رقبای ایرانی، بلکه با رقبای جهانی، در تمامی عرصه‌های صنعت و خدمات، هر روزه در کشورمان جدی و جدی‌تر می‌شود. لذا در جهان کنونی که به دوره اقتصاد مبتنی بر دانش نام گرفته است، سازمان ها نیاز دارند تا به موضوعاتی فراتر از رقابت کردن بیاندیشند. سازمان ها هم اکنون برای تصرف فرصت‌های رشد و سودآوری جدید باید اقیانوس‌های آبی خلق کنند. (Debi S. Saini, ۲۰۰۶, P.۱۵۲) ایده استراتژی اقیانوس آبی با به چالش کشیدن رقابت، که سال‌ها مهم ترین پیش فرض در حوزه مدیریت استراتژیک بوده است و همچنین با ارائه راهکارهای نوین، حوزه جدیدی را برای کسب موفقیت در عرصه کاری و خدماتیمعرفی می کند.پیشینه تحقیق:اگر چه واژه اقیانوس‌های آبی عبارتی جدید است، اما موجودیت آن به قدمت عمر تمامی کسب و کارهای موجود می‌باشد. اقیانوس‌های آبی چه در گذشته و چه در حال حاضر، یک مشخصه بارز کلیه کسب و کارها هستند. برای مثال اگر به یک صد سال قبل بازگردیم بسیاری از صنایع پایه و اصلی همانند اتومبیل، پتروشیمی، بهداشت و درمان و مشاوره مدیریت، در آن زمان یا کاملاً ناشناخته بوده و یا تازه در حال پیدایش بودند. همچنین اگر به ۳۰ سال قبل برگردیم مجدداً مشاهده خواهیم کرد که بسیاری از صنایع چند میلیارد دلاری در سه دهه گذشته به شکل معناداری وجود نداشته‌اند؛ مانند صنعت تلفن‌های همراه، بیوتکنولوژی، ویدئوهای خانگی و ... اما با وجود این تاکنون ماهیت و مفهوم اقیانوس‌های آبی تا حد زیادی نامعلوم و نامشخص مانده است.در ۲۵ سال اخیر، تمرکز اصلی تفکرات استراتژیک بر روی استراتژی‌های رقابتی بوده و موضوع رقابت در مرکز توجه الگوهای تدوین استراتژی ریشه دوانده است. با چنین نگرشی شگفت آور نیست که سازمان های امروزی به شکل ماهرانه ای نحوه رقابت با یکدیگر را آموخته و از طریق تجزیه و تحلیل عنصر بنادین ساختار اقتصادی در یک صنعت موجود، قادر شده‌اند تا یک جایگاه استراتژیک همانند تمایز ، کاهش هزینه ، و یا تمرکز را برای خود اتخاذ کنند. از این رو تاکنون راهنماهای عملی و دستوراالعمل‌های کاربردی اندکی در زمینه نحوه خلق اقیانوس‌های آبی در جهان ایجاد شده است. بر اساس تحقیق انجام شده توسط نویسندگان این مقاله، برای اولین بار جان کیم و رن مابورن از اساتید مدیریت و استراتژی موسسه اینسید نتایج تحقیقات خود را در این زمینه در سال ۲۰۰۵ میلادی کتابی را با عنوان استراتژی اقیانوس آبی (Blue Ocean Strategy) به چاپ رساندند که چند ترجمه فارسی از آن نیز در کشور وجود دارد (ازجمله ترجمه دکتر محمد رضا عاطفی از انتشارات ناب و ترجمه شهناز پیروزفر و مجید گلپایگانی از انتشارات مهر امیرالمومنین (ع)). همچنین بر اساس نتایج تحقیق در این مقاله تا کنون با این موضوع در داخل کشور مقاله علمی به چاپ نرسیده است.روش تحقیق:تحقیقات علمی براساس دو مبنا یعنی نوع و هدف، و ماهیت و روش تقسیم بندی می شوند. بر اساس هدف، تحقیقات علمی را می توان به سه گروه بنیادی، کاربردی و عملی تقسیم نمود. (حافظ نیا،۱۳۸۶، ص۵۰) پژوهش حاضر از نظر نوع و هدف «کاربردی» می باشد که پس از طرح مسئله، درپی دستیابی به یک چارچوب منطقی جهت یـــــافتن راهکارهایی برای پیاده سازی استراتژی اقسانوس آبی در سازمان ها می باشد. منظور از پژوهش کاربردی تحقیقاتی است که با استفاده از زمینه و بستر شناختی و معلوماتی که از طریق تحقیقات بنیادی فراهم شده برای رفع نیازمندی های بشر و بهبود و

بهینه سازی ابزارها، روش ها، اشیاء و الگوها در جهت توسعه رفاه و آسایش و ارتقای سطح زندگی انسان مورد استفاده قرار می گیرند. (حافظ نیا،۱۳۸۶، ص ۵۱)روش تحقیق به عنوان هدایت گر جستجو های علمی، در جهت دستیابی به حقیقت به شکل های مختلف دسته بندی می شود. هرکدام از این دسته بندی ها در برگیرنده روش های مختلفی هستند که کاربردها، مزایا و معایب خاص خود را دارند. پژوهشگر باید توجه داشته باشد که اعتبار دستاوردهای تحقیق به شدت تحت تأثیر اعتبار روشی است که برای تحقیق برگزیده است. پژوهش حاضر از نظر ماهیت و روش «توصیفی-تحلیلی» می باشد. در تحقیقات توصیفی-تحلیلی محقق علاوه بر تصویر سازی آن چه هست، به تشریح و تبیین دلایل چگونه بودن و چرایی وضعیت مسأله و ابعاد آن می پردازد. (حافظ نیا،۱۳۸۶، ص ۶۱)همچنین روش گردآوری اطلاعات در این تحقیق مطالعات کتابخانه ای و بررسی متون و محتوای مطالب مرتبط با عنوان تحقیق، و با استفاده از ابزار فیش برداری می باشد.نوآوری ارزش آفرین:نوآوری ارزش آفرین، پایه و اساس استراتژی اقیانوس آبی است. نوآوری ارزش آفرین به طور یکسان بر ارزش و نوآوری تاکید دارد و شیوه نوین تفکر درباره تدوین و اجرای استراتژی است که به خلق اقیانوس آبی و کناره گیری از رقابت منتج می شود. نوآوری ارزش آفرین یکی از استراتژی های مبتنی بر رقابت و رایج را به چالش می کشد که عبارتست از: انتخاب ارزش یا هزینه. در ادبیات امروز استراتژیک معمولاً اعتقاد بر این است که سازمان ها یا می توانند ارزش بیشتری برای مشتریان و البته با هزینه ی بالاتر ایجاد کنند و یا ارزش قابل قبولی با هزینه کمتر خلق کنند. بر خلاف این اعتقاد سازمان هایی که به دنبال خلق اقیانوس آبی هستند به طور هم زمان به دو موضوع استراتژی ارزش و هزینه پایین می پردازند. (گلپایگانی و پیروزفر، ۱۳۸۷، ص ۸) شکل شماره (۱) پویایی تمایز – کاهش هزینه را به منظور پی‌ریزی استراتژی نوآوری ارزش آفرین به تصویر کشیده است. شکل شماره(۱): پیروی هم زمان از دو استراتژی کاهش هزینه و تمایز(Source: W. Chan Kim, Renée Mauborgne (۲۰۰۴), "Blue Ocean Strategy", HARVARD BUSINESS REVIEW, VOL. ۸۲, NO. ۱۰, P. ۸۳)...تجدید ساختار مرزهای حوزه های کاری و خدماتی :یکی از مهم ترین اصول استراتژی اقیانوس آبی، از نو ساختن مرزهای حوزه های کاری و خدماتی به منظور جدا شدن از رقابت و آفرینش اقیانوس‌های آبی است. این اصل ریسک جستجو اقیانوس‌های آبی، که بسیاری از سازمان ها با آن در حال نزاع می‌باشند را مورد توجه قرار می‌دهد. چالش اصلی خارج از بررسی کلیه گزینه‌های امکان‌پذیر ، شناسایی و تعیین فرصت‌های تجاری مجاب کننده اقیانوس آبی است. الگوهای معین برای ایجاد اقیانوس‌های آبی وجود دارد که در ادامه ۶ مسیر اصلی برای بازسازی مرزهای حوزه های کاری و خدماتی بیان می‌گردد و می‌توان آنها را الگوی تصمیم‌گیری با شش مسیر (و یا چارچوب ۶ مسیر) نامگذاری نمود. این شش مسیر در کلیه بخش های صنعت کاربرد عمومی داشته و سازمان را به مجموعه‌ای از ایده‌های تجاری و ماندنی اقیانوس آبی هدایت می‌کنند. هیچ یک از این مسیرها نیازمند چشم‌انداز خاص یا آینده‌نگری پیرامون وضعیت آتی نمی‌باشند. کلیه این مسیرها بر پایه داده‌هایی متداول اما از منظر و جنبه‌ای جدید می‌باشند. در ادامه مقاله به توضیح هریک از این مسیرهای ۶ گانه خواهیم پرداخت.مسیر۱: جستجو و بررسی در میان صنایع جایگزیندر یک مفهوم گسترده، یک سازمان نه تنها با سایر سازمان ها و بنگاه های اقتصادی موجود در صنعت خود در حال رقابت است، بلکه با سازمان هایی که در صنایعی دیگر به تولید محصولات و خدمات جایگزین مشغول هستند نیز رقابت دارد. جایگزین ها از جانشین ها وسیع تر و گسترده تر هستند. محصولات و خدماتی که شکل های متفاوتی داشته اما قابلیت عملکردی مشابه یا منافع اصلی یکسانی را ارائه می کنند، اغلب جانشین های یکدیگر می باشند. از سوی دیگر، جایگزین ها محصولات و خدماتی هستند که کارکردها و شکل های متفاوتی داشته اما برای یک منظور به کار گرفته می شوند.به عنوان مثال، افراد برای طبقه بندی و سازماندهی منابع مالی خود می توانند یک بسته نرم افزاری مالی خریده و آن را نصب کنند، یک CPA اجاره کنند و یا بسادگی از قلم و کاغذ استفاده کنند. بسته نرم افزاری، CPA و قلم، تا حد زیادی جانشین های یکدیگر می باشند. اینها شکل های متفاوتی داشته اما کار و وظیفه یکسانی دارند: کمک کردن به افراد به منظور

مدیریت امور مالی خود.در عوض، محصولات و خدمات می توانند شکل های متفاوتی داشته باشند و کارکردها و وظایف متفاوتی را اجرا کنند اما اهداف یکسانی را دنبال کنند. به عنوان مثال، سینما و رستوران را در نظر بگیرید. واضح است که مشخصه های فیزیکی مشترک میان رستوران و سینما اندک و کارکردهای آنان متفاوت است: رستوران فراهم کننده لذت هایی از نوع محاوره و همچنین خوراک و تغذیه است. این در حالی است که سینما تجربه ای کاملاً‌ـ متفاوت را از نوع سرگرمی های بصری فراهم می آورد. علیرغم تفاوت هایی که در شکل و کارکرد سینما و رستوران وجود دارد، اما هدف افراد از سینما و رستوران رفتن یکسان است: یک شب را بیرون از خانه خوش بگذرانند. اینها جانشین یکدیگر نیستند، بلکه جایگزین هایی اند که از میان آن ها یک انتخاب صورت می گیرد. مشتری در هر تصمیم خریدی که می گیرد، به طور ضمنی و اغلب ناخودآگاه به سبک و سنگین کردن جایگزین ها می پردازد.آیا شما به دوساعت وقت برای فراغت و رفع خستگی نیاز دارید؟ برای رفع خستگی چه کاری باید انجام دهید؟ آیا به سینما می روید، به ماساژ و مشت و مال نیاز دارید و یا از خواندن کتاب مورد علاقه خود در رستوران محل لذت می برید؟ روند فکری در میان مشتریان صنعتی و مشتریان شخصی مبتنی بر درک مستقیم، حسی، شهودی، ذاتی و شبیه به یکدیگر است....مسیر ۲- جستجو و بررسی گروه‌های استراتژیک در صنایعهمانگونه که با جستجو در میان صنایع جایگزین، آفرینش اقیانوس های آبی امکان پذیر است، با بررسی گروه های استراتژیک نیز می توان درفضاهای ناشناخته حوزه های کاری و خدماتی ، اقیانوس های آبی را گشود. اصطلاح گروه های استراتژیک مربوط به سازمان های موجود در داخل یک صنعت است که از یک استراتژی مشابه و همسان پیروی می کنند. در اغلب صنایع، تفاوت های اساسی و بنیادین استراتژیک در میان نقش آفرینان صنعت، به وسیله تعداد اندکی از گروه های استراتژیک تسخیر می گردند. گروه های استراتژیک در یک سلسله مراتب کلی، عموماً می توان در دو بعد رتبه بندی کرد: قیمت و عملکرد. هر جهش و افزایش در قیمت، به جهش و افزایش مشابهی در برخی ابعاد عملکرد منتهی می شود. اغلب سازمان ها بر بهبود جایگاه رقابتیشان در داخل یک گروه استراتژیک تمرکز می کنند. به عنوان مثال،مرسدس، بی.ام. و و جگوار در بخش ماشین های لوکس، بر غلبه و رقابت با یکدیگر تمرکز دارند؛ در حالی که سازندگان ماشین های اقتصادی بر برتری یافتن نسبت به یکدیگر در گروه استراتژیک خود متمرکز هستند. اما هیچ یک از گروه های استراتژیک توجه چندانی بر عملکرد سایر گروه های استراتژیک ندارند؛ زیرا از نقطه نظر عرضه محصولات و خدمات به نظر نمی رسد که گروه های استراتژیک مختلف با یکدیگر چشم وهم چشمی داشته باشند.آفرینش اقیانوس آبی درمیان گروه های استراتژیک موجود، مستلزم از میان برداشتن این دیدگاه و چشم انداز محدود است؛ این مهم از طریق شناخت و آگاه شدن بر عواملی صورت می گیرد که به تصمیم گیری مشتریان در رابطه با انتخاب محصولات و خدمات یکی از گروه های استراتژیک و یا تغییر در تصمیم آنها از معاوضه یک گروه با گروه دیگر منجر می شوند.مسیر ۳- جستجو و بررسی در میان زنجیره مشتریاندر اغلب صنایع، رقبا به یک همگرایی در تعریف مشخصی از افرادی که مشتریان هدف نامیده می شوند،می رسند. با این حال، حقیقتاً زنجیره ای از " مشتریان " وجود دارند که به شکلی مستقیم و یا غیر مستقیم در تصمیمات خرید درگیر هستند. خریدارانی که برای محصول و خدمات پول پرداخت می کنند، ممکن است نسبت به مصرف کنندگان حقیقی متفاوت باشند و همچنین در برخی از موارد تعداد قابل توجه ای از تأثیرگذاران وجود دارند. اگر چه این سه گروه ممکن است همپوشانی و اشتراک داشته باشند، اما غالباً با یکدیگر تفاوت دارند. با نگاهی بر این زنجیره مشتریان قابل درک است که تعریفی که هر گروه از ارزش دارند با دیگری متفاوت است. به عنوان مثال، مسئول خرید سازمان بیشتر از کارمندان نگران هزینه ها است؛ در حالی که کارمندان بیشتر به عواملی همانند " استفاده آسان " توجه نشان می دهند. به طور مشابه، از نقطه نظر یک خرده فروش ممکن است مواردی از جمله جایگزین سازی به هنگام موجودی و تأ مین نوآورانه وجه عرضه کننده کالاارزش محسوب گردد. اما خریداری که مصرف کننده واقعی است، اگرچه به شدت تحت تأثیر کانال توزیع قرار می گیرد، چنین مواردی را ارزش آفرینی نمی داند.

سازمان های مجزا در یک صنعت، اغلب بخش های متفاوتی از مشتریان را هدف قرار می دهند. به عنوان مثال، مشتریان بزرگ و کوچک. اما یک صنعت معمولا بر روی یک گروه منفرد مشتری متمرکز است به عنوان مثال، صنعت تجهیزات اداری به شدت بر دسته مشتریان متمرکز است یعنی دپارتمان خرید سازمان. صنعت داروسازی به شکل برجسته ای بر دسته تأثیرگذاران تمرکز دارد یعنی پزشکان. صنعت پوشاک غالباً کالاهای خود را به دسته مصرف کنندگان می فروشد. گاهی اوقات، استدلال عقلانی قدرت مندی پشت چنین تمرکزی وجود دارد. اما اکثراً چنین تمرکزی ناشی از تجارب صنعتی است که هیچ گاه زیر سوال قرار نگرفته اند. به چالش کشیدن خرد و بینش متعارف یک صنعت در رابطه با گروه مشتریان هدف، می تواند منجر به کشف یک اقیانوس آبی گردد. با مشاهده و بررسی در میان گروه های خریداران، سازمان ها می توانند به بینش جدیدی در رابطه با طرح ریزی مجدد منحنی ارزش خود دست پیدا کنند؛ بدین ترتیب منحنی ارزش جدید بر مجموعه جدیدی از مشتریان (که قبلًا از آنها چشم پوشی شده است) متمرکز خواهد شد.مسیر ۴- جستجو و بررسی در میان محصولات و خدمات مکملدر یک صنعت، تنوع اندکی از محصولات و خدمات، تولید یا ارائه می گردند. در اغلب موارد، محصولات و خدمات سایر صنایع بر ارزش محصولات و خدمات صنعت مورد نظر تأثیرگذارند. اما با این حال در بیشتر صنایع، رقبا در حصار مرزهای محصولات و خدمات ارائه شونده صنعت خود پیرامون یکدیگر گردهم می آیند. به عنوان مثال صنعت سینما را در نظر بگیرید؛ آسودگی و هزینه به کارگیری یک پرستار بچه و پارک اتومبیل در پارکینگ می توانند بر ارزش درک شده توسط افراد برای رفتن به سالن های سینما اثرگذارند و این مطلب در حالی است که این خدمات مکمل فراسوی مرزهای سنتی از پیش تعریف شده صنعت سینما می باشند. در واقع، تعداد اندکی از متصدیان سینما نگران این موضوع هستند که به همراه آوردن پرستار بچه توسط مردم هزینه بر و دشوار است. اما آن ها باید نگران این موضوع باشند، زیرا این عامل بر تقاضای کسب و کارشان تأثیرگذار است. حال یک سینما را که ارائه دهنده خدمت نگهداری و مراقبت از کودکان است را در ذهن خود تصور کنید.غالباً در پشت سر محصولات و خدمات مکمل، ارزش بهره برداری نشده ای پنهان است. مهم تعریف و تعیین راه حل کلی است که مشتریان در هنگام گزینش یک محصول یا خدمت از آن پیروی می کنند. یک روش آسان برای تعیین این راه حل کلی، تفکر در این رابطه است که پیش از مصرف محصول/ خدمت شما، همراه با مصرف محصول/خدمت و پس از مصرف محصول/خدمت چه اتفاقاتی به وقوع می پیوندد. پیش از رفتن افراد به سالن سینما، نگهداری و مراقبت از کودکان و همچنین پارک اتومبیل مورد نیاز است. نرم افزارهای عامل و کاربردی همراه با سخت افزارهای رایانه مورد استفاده قرار می گیرند. در صنعت هواپیمایی، حمل و نقل زمینی پس از پرواز به کار می رود. اما صراحتاً بخشی از نیازهای مردم برای مسافرت از نقطه ای به نقطه دیگر می باشند.مسیر ۵- جستجو و بررسی در میان خصیصه‌های کارکردی یا احساس مشتریانسازمان هایی که در یک صنعت با یکدیگر به رقابت می پردازند، نه تنها به قلمرو ثابت و پذیرفته شده ای از محصولات و خدمات گرایش پیدا می کنند، بلکه مقصد مشترک آن ها بر پایه یکی از دو خصوصیت کارکردی یا احساسی محصولات و خدمات است؛ برخی از صنایع عمدتاً بر اساس محاسبات سود و منفعت بر روی قیمت و کارکرد رقابت می کنند. خصوصیت اصلی و ساختار نظام مند این صنایع سنت منطق گرایی است. سایر صنایع تا حد زیادی بر روی خصوصیات احساسی رقابت می کنند؛ خصوصیت اصلی و ساختار نظام مند این صنایع احساسی بودن و هیجان انگیز بودن آن ها است.با این حال، به ندرت اتفاق می افتد که محصولات یا خدمات در ذات خود خصوصیت کارکردی یا احساسی محض داشته باشند. بلکه در عوض، روشی که سازمان ها در گذشته بر اساس آن با یکدیگر رقابت کرده اند، منجر می شود به این که مشتریان آن ها ناخودآگاه به شیوه ای تربیت شوند که از آن ها انتظار خصوصیت کارکردی یا احساسی داشته باشند. در یک چرخه تقویت، رفتار سازمان ها، بر انتظارات و توقعات مشتریان تأثیرگذار است؛ با گذشت زمان، صنایع با گرایش کارکردی، کارکردگراتر شده و صنایعی که گرایش به احساسی بودن و هیجان انگیز بودن دارند، گرایشات آنها تشدید می گردد. تعجب آور نیست که با مطالعه

وضعیت حوزه های کاری و خدماتی به ندرت شناخت جدیدی در رابطه با عوامل جلب کننده مشتریان به دست می آید. این صنایع هستند که به مشتریان تعلیم داده اند که چه انتظاری از آن ها داشته باشند. وقتی که مشتریان مورد پیمایش قرار می گیرند، نگرش آنها بازتابی از واقعیات گذشته است ": ارائه بیشتر با پول کمتر...."مسیر ۶- جستجو و بررسی در سراسر زمانکلیه صنایع تابع روندها و رویدادهای خارجی هستند که در طی زمان اثرات زیادی بر کسب و کار و خدمات آنان می گذارد. در رابطه با افزایش فزاینده سرعت اینترنت یا تحولات جهانی در جهت حمایت از محیط، فکر کنید. به این روندها بایستی با منظر صحیحی نظرافکند تا از طریق تأمل در آن ها چگونگی آفرینش فرصت های اقیانوس آبی مشخص گردد. اکثر سازمان ها هنگامی که رویدادهای خارجی آشکار می شوند، به صورت تدریجی و تا حدی کنش پذیر و انفعالی با این روندها تطبیق پیدا می کنند. خواه ظهور فناوری های نوین در پیش رو باشد یا تغییرات منظم مستمر، مدیران تمایل دارند تا بر پیش بینی و طرح ریزی خود آن روند تمرکز کنند. به عبارتی، آن ها از خود می پرسند که یک فناوری در چه جهتی رشد خواهد کرد؟ به چه نحوی باید با تغییرات فناوری تطبیق یافت؟ آیا این روند ها همانند نردبان ما را به موفقیت رهنمون خواهد ساخت؟ آن ها سپس اقدامات سازمانی خود را به شکلی موافق و سازگار با روندهایی که خود ردیابی نموده اند، تنظیم می کنند.اما با پیش بینی خود روندها و رویدادها، به ندرت می توان نسبت به استراتژی اقیانوس آبی شناخت حاصل کرد. در عوض استراتژی های اقیانوس آبی، با حرکت از بینش چشم انداز کسب و کار و خدمات به شیوه ای که روندها ارزش قابل ارائه به مشتریان را تغییر داده و بر مدل کسب و کار و خدمات سازمان اثر می گذارند، بوجود می آیند. مدیران با نظر افکندن در گستره زمان (از ارزشی که امروزه حوزه های کاری و خدماتی ارائه می دهد تا ارزشی که ممکن است در آینده عرضه کند) می توانند به شکلی فعال آینده خود را شکل دهند و در مطالبه یک اقیانوس جدید باشند. مطالعه گذر زمان، شاید نسبت به سایر مسیرهای که در گذشته معرفی کردیم دشوارتر باشد، اما با استفاده از یک رویکرد نظام مند مشابه، قابل دستیابی است. ما درباره پیش بینی کردن آینده از پیشتر صحبت نمی کنیم، چیزی که ذاتاً غیر ممکن است، بلکه صحبت ما شناخت حاصل کردن نسبت به روندهایی است که در حال حاضر قابل مشاهده و درک می باشند....شکل شماره (۴) شش مسیر معرفی شده را جهت حرکت سازمان‌ها از رقابت شانه به شانه به سمت آفرینش اقیانوس آبی به طور خلاصه نشان می‌دهد.جمع بندی و نتیجه گیری:با تفکر کردن در میان مرزهای قراردادی رقابت، سازمان ها قادر خواهند شد تا چگونگی تغییر قراردادها و عرف‌ها را از طریق جنبش‌های استراتژیک درک کنند و جنبش‌های استراتژیک منجر به تجدید ساختار و نوسازی کردن مرزهای ثابت حوزه های کاری و خدماتی و آفرینش اقیانوس‌های آبی می‌گردند. فرایند کشف و آفرینش اقیانوس‌های آبی، مستلزم پیش‌بینی کردن و یا تصرف روندهای صنعتی نیست. علاوه بر این، فرایند کشف و آفرینش اقیانوس‌های آبی، سلسله مراتب آزمون و خطای پیاده‌سازی ایده‌های جدید کسب و کاری که در ذهن مدیران (یا از طریق درک مستقیم) خطور می‌کند نیز نمی‌باشد. در عوض مدیران باید از طریق یک روش کاملاً جدید و در یک فرایند ساخت یافته ، حقایق بازار را مجدداً سازماندهی کنند. به واسطه نوسازی و تجدید ساختار عناصر فعلی حوزه های کاری و خدماتی فراسوی مرزهای صنعت، مدیران قادر خواهند شد تا خودشان را از رقابت شانه به شانه با رقبا در اقیانوس قرمز آزاد کنند.همانطور که در این مقاله اشاره شد دستاوردهای این رویکرد جدید، معرفی مجموعه‌ای از اصول، ابزارها و چارچوب‌های تحلیلی است که نحوه رویارویی نظام‌مند با بازارهای رقابتی را تبیین، و از تفکر استراتژیک مبتنی بر رقابت، متمایز می‌کند.خلق اقیانوس آبی فرایندی پویاست و به محض این‌که شرکتی اقیانوس آبی را خلق می‌کند و پیامدهای عملکرد برتر آن مشخص می‌شود، دیر یا زود مقلدین ظاهرمی‌شوند. پرسشی که مطرح می‌شود این است که آن‌ها چقدر دیرتر یا زودتر می‌رسند؟ یا به عبارتی، تقلید از اقیانوس آبی تا چه حد آسان یا دشوار است؟ به هرحال، تقریباً هر استراتژی اقیانوس آبی تقلید خواهد شد. از آنجایی که مقلدین سعی دارند سهمی از اقیانوس آبی شما را به چنگ آورند، شما هم به‌طور عادی اقدامات تدافعی را برای حفظ مشتریان خود به‌کار خواهید بست امّا معمولاً مقلدین مقاومت می‌کنند. شاید با تلاش

در حفظ سـهم بازار، در دام رقابت گرفتار شویـد و برای رقابت جدید مبارزه کنید. با گذشت زمان، شاید عامل رقابت و نه خریدار، مرکز تفکر و اقدامات استراتژیک شـما را تسـخیرکند. اگر در چنین موقعیتی قرار بگیرید، شکل اصلی منحنی ارزش شـما با رقابت همگرا خواهـد شـد. برای اجتناب از دام رقـابت، بایـد بر منحنی‌هـای ارزش در تـابلوی اسـتراتژی نظـارت داشــته باشـید. نظـارت بر منحنی‌های ارزش تعیین می کنـد که چه هنگام به نوآوری ارزش بپردازیـد و چه زمانی این‌کار را انجام ندهیـد و توجه داشـته باشـید درزمـانی‌که منحنی ارزش بـا رقابت در حال همگرایی است در خارج از اقیانوس آبی قرار گرفته‌ایـد. وقتی رقابت تشدیـد می‌شود و عرضه بر تقاضـا فزونی می‌یابـد، رقـابت خونین آغـاز می‌شود و اقیانوس، قرمز خواهـد شـد. زیرا منحنی‌های ارزش رقبا با منحنی‌های ارزش شـما همگرا شده است، دراین‌حالت، برای ایجاد یک نوآوری ارزش جدید اقدام کنید و اقیانوس آبی دیگری را خلق نمایید. با ترسیم منحنی ارزش بر روی تابلوی استراتژی و ترسیم متناوب منحنی‌های ارزش رقبا در مقابل منحنی‌های ارزش کسب‌وکار خود، همـواره می‌توانیـد به انـدازه تقلیـد دیگران و میزان همگرایی منحنی ارزش پی ببریـد.در مجمـوع می تـوان گفت از آنجـا که مفهوم استراتژی اقیانوس آبی رویکرد جدیـد و نظام‌منـد را در عرصه رقابت سازمان ها و شـرکت ها در زمینه های تولیـدی و خدماتی ارائه می کنـد، این مفهوم می توانـد برای مـدیران و رهبران سازمان ها، مشاوران و کارشـناسان مدیریت و تمامی افرادی که به ماندگاری بنگـاه هـا و سازمـان هـای خود علاقه‌منـد هسـتند سودمنـد و اثربخش باشـد.پی نوشت:عمـده مطـالب این مقـاله از کتاب ارزشـمند« استراتژی اقیانوس‌آبی» اسـتفاده شده است که توسط دو تن از استادان مدیریت و استراتژی دانشگاه هاروارد آمریکا و مؤسسه توسعه مـدیریت اینسیـد فرانسه، آقـای پروفسور دبلیوچـان‌کیم و خـانم دکتر رنه‌مابورن، درسال ۲۰۰۵ به‌رشـته تحریر درآمـده‌است. منابع و مآخذ:۱. حافظ نیا، محمـد رضا(۱۳۸۶) ، مقـدمه ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، تهران: انتشارات سـمت.۲. چان کیم و رنه مابورن(۱۳۸۷")، استراتژی اقیـانوس آبی: راهی برای بی‌رقیب سـاختن تجـارت و بی اثر کردن رقـابت، "ترجمه مجیـد گلپایگـانی و شهنـاز پیروزفر، تهران: انتشارات مهر امیرالمومنین(ع).۳. چـان کیم و رنه مابورن(۱۳۸۷")، استراتژی اقیـانوس آبی: چگونه فضای بازاری بی مقاومت خلق کنیم و رقابت را نامربوط سازیم، "ترجمه محمدرضا عاطفی، تهران: انتشارات ناب.

۴. سـایت رسـمی استراتژی اقیـانوس آبی HTTP://WWW.BLUEOCEANSTRATEGY.COM۵. Debi S. Saini (۲۰۰۶), "Book Reviews: Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant" , VIKALPA, VOL ۳۱, NO ۳, JULY - SEPTEMBER ۲۰۰۶.۶. W. Chan Kim, Renée Mauborgne (۲۰۰۵), "Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice", California Management Review, VOL. ۴۷, NO. ۳, SPRING ۲۰۰۵.۷. W. Chan Kim, Renée Mauborgne (۲۰۰۴), "Blue Ocean Strategy", HARVARD BUSINESS REVIEW, VOL. ۸۲, NO. ۱۰, OCTOBER ۲۰۰۴.۸. W. Chan Kim, Renée Mauborgne (۲۰۰۵), "Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant", Harvard Business School Press, February ۳, ۲۰۰۵, PP. ۲۴۰, ISBN: ۹۷۸-۱۵۹۱۳۹۶۱۹۲.

منبـع: دوماهنــامه علمی-ترویجی" توســعه انســانی پلیس، "شــماره ۲۴ تهیــه و تنظیــم: پایگــاه مقالاــت علمی مــدیریت www.SYSTEM.parsiblog.com

زمان واقعی استفاده شده در تحول استراتژی برای اجرای استراتژی

قعی استفاده شده در تحول استراتژی برای اجرای استراتژیمترجم: مینا فرهزان

چکیـده: اینجا هیـچ سوالی برای بعضـی طرح های استراتژی که عملکرد سازمان را هـدایت کرده نیست.اگرچه اینجا چندین چالش

برای اجرای این برنامه ها در سازمان وجود دارد. اقـدامات گروه بزرگ یکی از روش های تنظیم برای دستیابی به چالش ها هستند،طرح کلی این مقاله مشخصات کلیدی انواع مختلف از اقدامات گروه های بزرگ می باشد.به علاوه آن ها چهارچوب برای خلق یک زمان واقعی تغییر استراتژی و عناصر ضروری برای استفاده از پیشنهاد سازماندهی را توصیف می کند.چالش های برنامه ریزی استراتژیبرنامه ریزی استراتژی برطرح های بلند مدت دلالت دارد.سازمان های زیادی به چهارچوب زمانی ۳-۵ساله برای این برنامه ها وابسته می باشد به علت این چهارچوب زمانی چندین چالش وابسته به طرح های بلند مدت وجود دارد این ها شامل خلق یک طرح هستند که در رابطه شان بیشتر از همه ذینفعان به سازمان های استراتژی پرداخته وپیرو اجرای فعالیت های بحرانی وکاهش زمان فرآیند برنامه ریزی می باشد.آن ها باید توانایی هم ترازی منابع داخلی و خارجی رابرای طرح ها داشته باشند.این نوع جهت گیری ضروری رویکردهای برنامه ریزی استراتژیک که همه کارکنان و ذینفعان را درگیر میکند وفرآیند برنامه ریزی در یک چهارچوب زمانی مختصرشده انجام می شود.اقدامات گروه بزرگبیش از ۲۰ سال گذشته یک تعداد از تکنیک های گروه بزرگ که سریعا در تغییر مقیاس دخالت داشته پدیدار شدند.بدین لحاظ آن ها ابزار های موثر در رسیدگی بعضی از مشکلات وابسته به طرح استراتژی می باشند.تکنیک های اقدامات شامل کنفرانس های جستجو،زمان واقعی تحول استراتژی،فرآیند طراحی استراتژی،مدل مشاوره،مشارکت کامل در سیکل طراحی کار و تکنولوژی های فضای باز می باشد.به طور خلاصه در کتاب اقدامات گروه بزرگ نوشته barbara benedict bunker وbillie albanرویکرد های سازمانی در حدود ۳۰درصد اجازه درگیری فردی در کارهاو یا خروجی های معمول سازمان های موفق را می دهند. در فرآیندکار مشارکتی، سازمان می تواند بیشتر و سریع تر از دانمیللر تجارت کند که(یک قلب ،یک ذهن) می باشداین رویکردها چندین مشخصه برای تعریف دارد این مشخصه ها وقتی بهتر استفاده می شود که۱:زمان ذاتی می باشد۲:مسئله پیچیده است۳: اهداف اقدامات واضح است۴:یک انجمن وجود داردو رهبری را هم درگیر میکند۵:مزایا برای مالکان و ذینفعان می باشد۶:یک تیم طراحی به طور کلی نماینده فرآیند اقدامات و استخدام و توسعه طرح ها بوده و حفاظت و ارتباطات بهتر را باعث می شود۷:کار واقعی در طی حادثه ایجاد میشوداقدامات گروه بزرگ باعث موفقیت های زیادی در صنعت هایی مثل حمل و نقل،بیمارستان،اتومبیل،و خدمات مالی و پرستاری می شودتئوری گروه بزرگاقدامات گروه بزرگ زمینه ساز تئوری گروه بزرگ می باشد.تئوری های گروه بزرگ و کو چک باهم یکی نیستند.آن ها بر پایه فرآیند های روانشناسی متفاوتی هستند و حاصل متفاوتی نیز دارنداینجا۴ محرک از اقدامات گروه بزرگ از آلبان و بانکر می باشد:۱:برهان صوت(احساس شنود)۲:برهان ساختار(سهم داشتن در فعالیت های اختصاصی)۳:برهان خودبینی(خود واقعی، او فقط واقعیت درست می باشد)۴:برهان سرایت(تجربه و بیان احساس کردن)قبل از استفاده از روش های بالادر این جا بحرانی قابل درک در تئوری گروه بزرگ می باشد ودارای محرک های بی نظیر و مراحل خاص مداخله می باشدزمان واقعی تحول استراتژیزمان واقعی تحول استراتژِی یک نوع از اقدامات گروه بزرگ می باشد که توسط دانمیلر توسعه یافت .این رویکرد دارای ساختار عالی و سازمان دهی شده ای می باشد. طراحی رویداد اگرچه وابسته به مسائل خاصی است اما فرمول توسط فرمول تحول هریس و دیک بچهارد برای تشخیص و طراحی اهمیت تحول پایه گذاری شده است.تغییر=(نارضایتی)(چشم انداز)(مرحله اول>)مقاومتتغییر فرصتی برای رخداد۳عنصر در یک زمان می دهدنارضایتی از وضع موجود،تغییر چشم انداز که چطور تغییر،آینده بهتر را ایجاد می کند،و مرحله اول از رسیدن به چشم انداز می باشد.اگر هریک از اجزا از بین رود یا قدرت کمی در برابر تغییر داشته باشد پس تغییر در آن مکان رخ نمیدهدپس قسمت اول ازیک اقدام روی ایجاد اطلاعات اساسی و عمومی برای نارضایتی تمرکز داردو مراحل پایانی با مشارکت مراحل جستجوو ضرورت حرکت سازمانی به سوی خودشان ایجاد می شودبحران رویکرد تحول استراتژیک زمان واقعی یک مدیریت منطقی است.یک تیم عقلانی در طی فرآیند طراحی یک تزار عقلانیت ایجاد می کند نقش تیم ها در طی وقایعی می باشدکه همه جزییات اقدام شامل آیتم های رخدادهای مکانی ،جدول نظم و نیازهای

صوتی و تصویری و تطابق استراحتگاه و وعده غذایی،اوراق توزیعی ومواد را مدیریت می کند.هر فعالیتی به طور یکپارچه با تلاشی از قسمتی به قسمت دیگر جریان داردوبا مشارکت آنها می تواند روی کار بادست متمرکز شود.حداقل یک تسهیل کننده بیرونی و مشاوران درونی بیشتری با تیم طراحی قبلی و هنگام رویداد های فعلی کار می کنندنقش های قبلی آنها به اقدام یک راهنما برای تیم طراحی برای ایجاد اهدف ،رویدادها ودستور جلسه ای که آن را بر اساس فرمول تحول که بیشتر شرح داده شده پایه گذاری می کند.در طی اقدام آنها جریان حوادث طراحی شده و رخداد بین فعالیت های مختلف را تهیه نمی کنند.این ها شامل بازسازی کردن زمان واقعی دستور جلسه می باشد و اگر نیاز باشد اصول خروجی فعالیت های رخ داده و گروه های پویا را مدیریت می کند.مثال۱:استفاده از استراتژی طراحیمکتب تجارت با یک تصمیمات دانشگاهی اختصاصی به توسه طرح استراتژی اولیه شروع شده زیا تنضیمات آکادمیک پویا و۱۶ عنصر کمیته به رهبری برای ارزیابی محیط داخلی و خارجی انتخاب شده است.هیئت بررسی به یکباره این قسمت از کارش را کامل کرده و واقعه تحول استراتژی را برای رهبری زمان واقعی انتخاب می کند.هدف این اتفاق انتخاب بازخوردو ورودی همه اعضای مکتب برای هیئت بررسی وتوسعه اولیه طرح سالیانه براساس اهداف بلند مدت طرح بوده است.توانایی قسمتی یا همه زمان و پشتیبانی اداری برای یک اتفاق وعده شده روی ۹۵ درصد مشارکت در طی ملاقات های تابستانی بدست آمده است.اتفاق فقط برخورد با اهداف وضع شده نیست اما سطحی از صف نیاز ها با مدرسه توسعه وانجام فعالیت های مورد نیاز برای تحقق اهداف در سال اول بدست می آید.مثال ۲:استفاده از طرح استراتژیهیئت مدیره ۷۰۰۰عضو انجمن حرفه ای دارد و برای ایجاد طرح بلند جدید و برای بهتر شدن وضه سازمان صرف می کند.زمان واقعی تحول استراتژی حادثه ها با باب رهبران در سراسر انجمن تعیین می شودحدود۱۰۰فرد به جلسات دو روزه آمدند روز اول گروه بزرگی شرکت داشتند.هدف از آن جستجوی رضایت در طرح استراتژی تجارت برای ۲۰۰۰ ساخت متعادل شده و تهیه ابزاری که به شما اجازه ارتباط با اعضای خاص انجمن را می دهد و این که چطور شما می توانید رهبری آسان و اقتصادی و رشد و رفاه انجمن را فراهم کنید.نتایج جلسه هیئت مدیره و پرداخت و دستمزد کارکنان اجرایی توانایی اجرای طرح و انعکاس بازخورد به تشکیل دهندگان می باشدنتایجطرح استراتژی با چالش های ذاتی زیادی همراه است . این ها شامل مقداری از زمان لازم برای توسعه گسترش و اجرای طرح ها و به صف امدن افراد می باشد.این جا تفاوت هایی از رو ش های اقدام گروه های بزرگ که می توانند به سازمان ها در فرستادن چالش ها کمک کننده می باشد.این روش ها به حمایت فعال و درگیری مدیران ارشد به سفارش به موفقیت نیاز دارد.به علاوه آن ها استفاده از تیم طراحی برای توسعه چگونگی یا چطوری حوادث خاص بر پایه تعریف واضحی از بیان اهداف نیاز دارند.سود این روش ها ایجاد همترازی نیاز ها در دوره کوتاه مدت برای سازمان و بدست آوردن بازار رقابتی می باشد. منبع انتشار اصل مقاله: <div dir="ltr" style="text-align: justify">LORI L. SILVERMAN, OWNER, Partners for Progress, Carpenter Street, Madison, WI ۵۳۷۰۴-۴۳۰۴

تهیه و تنظیم: پایگاه مقالات علمی مدیریت www.SYSTEM.parsiblog.com

<div class="e>

تاریخچه ای از فرآیند استراتژیک در شرکت های خانوادگی

A historical investigation of the strategic process within family firmsPatrick M. Kreiser, Jari Ojala, Juha-Antti Lamberg, Anders Melander Emerald FullText Article : A historical investigation of the strategic process within family firms A historical investigation of the strategic process within family firms Patrick M. Kreiser, Jari Ojala, Juha-Antti Lamberg,

Anders Melander The Authors Patrick M. Kreiser, College of Business, Ohio University, Athens, Ohio, USA Jari Ojala, Department of History and Ethnology, University of Jyvaskyla, Jyvaskyla, Finland Juha-Antti Lamberg, Institute of Strategy and International Business, Helsinki University of Technology, Helsinki, Finland Anders Melander, Jonkoping International Business School, Jonkoping, Sweden Abstract Purpose – The primary purpose of this paper was to perform an in-depth analysis of the strategic process that occurs within family firms. Design/methodology/approach – This study analyzed the historical development of the growth strategies of four family firms in the US, Finland, and Sweden. Findings – The results of this study suggest that family firms typically adopt conservative strategies in the early part of their life cycle. During their formative years, family firms often implement financially conservative strategies and place an emphasis on maintaining tight control of the strategic decision-making process within the family unit. However, the competitive pressures experienced by family firms over time often force these companies to embrace a more entrepreneurial posture during the latter stages of their life cycle. Research limitations/implications – The stage in the company life cycle plays an important role in determining the strategic behavior of family firms. Future research aimed at replicating the results of this study may help shed further light on the strategic process that occurs within family firms. Practical implications – Although the firms examined in this study were from various cultures, their strategic development over time was very similar. This tentatively suggests that the evolution of the strategic process that occurs within family firms may be generalizable across cultures. Originality/value – Our findings indicate that there may be an important distinction between family firms and entrepreneurial organizations. That is, all family firms are not necessarily entrepreneurial, especially early on in their company life cycle. Article Type: Research paper Keyword(s): Family firms Paper industry Entrepreneurs Sweden Finland United States of America. Journal of Management History Volume ۱۲ Number ۱ ۲۰۰۶ pp. ۱۰۰-۱۱۴
 ISSN ۱۳۵۵-۲۵۲X Introduction

Entrepreneurial researchers have long realized that the strategic planning process that occurs within family firms may differ from that which occurs in other types of organizations (Jones, ۱۹۸۲ Ward, ۱۹۸۸ Zahra et al., ۲۰۰۴). However, recent research suggests that our knowledge of the strategic process in family firms is still quite limited (Steier et al., ۲۰۰۴ Upton et al., ۲۰۰۱). Specifically, scholars have suggested that more research needs to be conducted assessing the manner in which family firms develop their

strategies for growth (Sharma et al., ۱۹۹۷ Teal et al., ۲۰۰۳). Accordingly, the primary purpose of this paper was to analyze the manner in which family firms in a variety of cultures developed their growth strategies over time. In order to achieve this objective, we traced the historical and strategic development of four family firms in the paper and pulp industry. These companies represented three different countries: the US (Gulf States Paper Corporation), Finland (Ahlstrom and Schauman), and Sweden (MoDo). An analysis of the companies' enacted strategies provided insights into the growth strategies that these firms have employed over time. Thus, a major portion of the paper examined the evolution of strategies that occurred in family firms in a variety of cultural settings. The cultural diversity of the sample was particularly important, given research suggesting that cultural attributes play an important role in determining the growth strategies employed by family firms (Yeung, ۲۰۰۰). Specifically, the major strategic actions that these four companies have enacted since their founding were classified along two dimensions. The first dimension examined the strategic actions employed by these companies in relation to their competition. The primary focus was on whether or not the actions occurred in the internal or external arena. The second dimension categorized the type of action that was enacted, and whether it was an opening or closing action. Particular emphasis was placed on the emergent strategies that developed within these companies in response to the many environmental pressures that exist in the paper and pulp industry (Mintzberg and Waters, ۱۹۸۲, ۱۹۸۵). Theoretical development In this paper, we defined a family firm as a "business governed and/or managed with the intention to shape and pursue the vision of the business held by a dominant coalition controlled by members of the same family or a small number of families in a manner that is potentially sustainable across generations of the family or families" (Chua et al., ۱۹۹۹, p. ۲۵). As such, a family firm can be characterized by two main attributes: it is controlled by a family or group of families and this family/families wishes to maintain control of the firm for an extended period of time. Thus, it was expected that family firms would be more long-term in their strategic orientation than other types of organizations. Family businesses have been and still are a central element in most economies. For example, most companies in Western Europe and in the US can be viewed as family firms. Family firms are usually defined as business units, owned and governed mainly by one family or kin. However, this does not necessarily mean that the operative leadership is also in the hands of the family. Furthermore, the close interaction between family and firm, as well

as the continuity and succession of the firm from one generation to another, are usually understood as determinants of the success of family firms (Casson, ۱۹۸۲ Colli, ۲۰۰۳ Koiranen, ۱۹۹۸ Schulze et al., ۲۰۰۳). Casson (۱۹۹۹) stresses that some of the features typically associated with family firms are a small to medium size, organic growth through reinvested profits (rather than takeovers and mergers), avoidance of stock market finance, reliance on banks merely for short-term credit, and internal management succession. As Ward (۱۹۸۸) noted, family and family business cannot be understood separately. What is good for the family is good for the business – and vice versa. The continuity of the family firm is an essential question at the time of succession (Pollard, ۱۹۶۵ Rose, ۱۹۹۳). Family firms often display certain benefits and drawbacks when viewed over an extended period of time. Family firms can be seen as dynamic entities due to the personal commitment of the owner (Casson, ۱۹۸۲ Rose, ۱۹۹۳). Another advantage is often the long-term orientation, personal style of management, independence from the resources outside of the family, family identity and culture, and lower levels of bureaucracy. Some of the primary disadvantages are problems related to financing (especially within the larger companies), and related to that, constrained growth possibilities, as well as autocratic management (as a result from lesser bureaucracy), conservatism, nepotism, family/kin feuds, and problems within the successions process (Casson, ۱۹۹۹ Koiranen, ۱۹۹۸). This study examined the development of growth strategies within family firms in a variety of cultures. Specifically, this study explored whether the development of growth strategies in family firms more closely mirrors the strategic process that occurs in entrepreneurial organizations or living companies. While there tends to be an implicit assumption that family firms are entrepreneurial in the formation and implementation of organizational strategies, this may in fact be an inaccurate assumption. The extant literature posits that entrepreneurial organizations exist primarily with short-term profit goals in mind, while family firms are most concerned with the long-term survival of the organization. Drawing primarily upon the entrepreneurship and small business literature, this paper performed an in-depth analysis of the organizational strategies enacted by four family firms throughout their existence in an effort to answer this intriguing question. The strategic characteristics of entrepreneurial firms Organizational researchers have often conceptualized entrepreneurial organizations as possessing three main characteristics: risk-taking, innovation, and proactiveness (Covin and Slevin, ۱۹۸۹ Miller, ۱۹۸۳ Miller and Friesen, ۱۹۸۲). Such an entrepreneurial orientation is

demonstrated by the "extent to which top managers are inclined to take business-related risks (the risk-taking dimension), to favor change and innovation in order to obtain a competitive advantage for their firm (the innovation dimension), and to compete aggressively with other firms (the proactiveness dimension)" (Covin and Slevin, ۱۹۸۸, p. ۲۱۸). The concept of risk-taking has long been associated with entrepreneurship. Early definitions of entrepreneurship centered on the willingness of entrepreneurs to engage in calculated business-related risks (Brockhaus, ۱۹۸۲). In the ۱۸۰۰s, John Stuart Mill argued that risk-taking was the paramount attribute of entrepreneurs (Brockhaus, ۱۹۸۲). This view of entrepreneur as risk-taker continued to gain support throughout the twentieth century, as McClelland (۱۹۶۰, p. ۲۱۰) posited that "practically all theorists agree that entrepreneurship involves, by definition, taking risks of some kind". Research also suggests that entrepreneurs tend to categorize business situations as possessing less risk than non-entrepreneurs (Busenitz, ۱۹۹۹ Palich and Bagby, ۱۹۹۵). Other researchers considered innovation to be at the very heart of entrepreneurship (Covin and Miles, ۱۹۹۹ Jennings and Young, ۱۹۹۰ Schollhammer, ۱۹۸۲ Schumpeter, ۱۹۳۴). Entrepreneurial innovation can be defined as the "willingness to support creativity and experimentation in introducing new products/services, and novelty, technological leadership and R&D in developing new processes" (Lumpkin and Dess, ۲۰۰۱, p. ۴۳۱). Schumpeter (۱۹۳۴) was one of the first scholars to argue that innovation, as evidenced by the creation and development of new products and processes, was the fundamental undertaking of the entrepreneurial organization. Jennings and Young (۱۹۹۰) defined corporate entrepreneurship as the strategic process of developing new products and/or markets. Covin and Miles (۱۹۹۹) theorized that innovation was the single most critical factor in defining corporate entrepreneurship. A third strategic characteristic frequently associated with entrepreneurial firms is proactiveness. The preponderance of research that has been done on the topic posited two main attributes of proactiveness: aggressive competitive behavior directed at rival firms and the organizational pursuit of favorable business opportunities (Knight, ۱۹۹۷ Lumpkin and Dess, ۲۰۰۱ Stevenson and Jarillo, ۱۹۹۰). Knight (۱۹۹۷, p. ۲۱۴) argued that the emphasis of proactiveness is on "aggressive execution and follow through, driving toward achievement of the firm's objectives by whatever reasonable means are necessary". Stevenson and Jarillo (۱۹۹۰) conceptualized proactiveness as the organizational pursuit of business opportunities that were deemed by the firm to be positive or favorable. This view is consistent with a recent definition

offered by Lumpkin and Dess (۲۰۰۱, p. ۴۳۱), in which proactiveness is viewed as an "opportunity-seeking, forward-looking perspective involving introducing new products or services ahead of the competition and acting in anticipation of future demand to create change and shape the environment". The strategic characteristics of living companies A competing view of the firm is based on the premise that long-term survival, not financial performance, should be utilized to ultimately judge the success of an organization (Brenneman et al., ۱۹۹۸ de Geus, ۱۹۹۷). de Geus (۱۹۹۷) described companies that were successful over the long-term as "living companies", firms that were able to adapt and evolve throughout their history. de Geus (۱۹۹۷) drew a "distinction between 'economic companies,' which are run as profit machines, and 'living companies,' whose primary purpose is to survive and perpetuate themselves as ongoing communities" (Stamps, ۱۹۹۷, p. ۷۶). de Geus (۱۹۹۷, p. ۵۲) noted that: … mounting evidence suggests that corporations fail because their policies and practices are based too heavily on the thinking and the language of economics … companies die because their managers focus exclusively on producing goods and services and forget that the organization is a community of human beings that is in business – any business – to stay alive. de Geus (۱۹۹۷) claimed that the majority of organizations that were able to survive and prosper over long periods of time often shared many of the same characteristics. According to de Geus, these successful organizations shared four specific attributes in common with one another: financial conservatism sensitivity to the world around them awareness of their identity and tolerance of new ideas. These characteristics did not just describe the strategies employed by these companies, but they described the entire mindset of the corporation. Organizations that embraced these values were more likely than other firms to enjoy long-term success, as "these four traits form the essential character of companies that have functioned successfully for hundreds of years" (de Geus, ۱۹۹۷, p. ۵۴). The first characteristic of these organizations, financial conservatism, allowed these companies to save spare money that might be useful in the pursuit of future business opportunities. Instead of spending their money all at one time and in a haphazard manner, financially conservative organizations invested their money carefully and only after putting a great deal of thought into the investment. Such companies "understood the meaning of money in an old-fashioned way they knew the usefulness of spare cash … money in hand allowed them to snap up options when their competitors could not" (de Geus, ۱۹۹۷, p. ۵۳). Sensitivity to the world around them was the second characteristic of living companies.

These companies were able to learn from and adapt to their external environment. Even though the environment was constantly changing around them, these firms maintained flexible strategies and an open-minded posture that allowed them to change with the environment. A living company recognized that it “can not control its environment. Rather it must learn to continuously adapt to it” (Kelly, ۱۹۹۷, p. ۹۶). The open-minded exchange that existed between organizations and their environment allowed these firms to “adapt themselves to changes in the world around them … they were good at learning and adapting” (de Geus, ۱۹۹۷, p. ۵۴). According to de Geus (۱۹۹۷), the third characteristic that helped organizations to achieve long-term prosperity was an awareness of their own identity. In other words, everyone involved with the organization felt like they were part of a larger community, that the actions of individuals were all part of a larger whole. This sense of community helped bring together employees and managers, helped decrease divisiveness between different divisions within corporations, and helped nurture relationships between corporations and their customers. At the most basic level, individuals within these firms embodied a “feeling of belonging to an organization and identifying with its achievements … case studies repeatedly show that a sense of community is essential for long-term survival” (de Geus, ۱۹۹۷, p. ۵۴). The final characteristic of “living companies” is that they tend to be tolerant of new and innovative ideas. Instead of fearing the unknown, these companies thrive on uncertainty and realize that opportunity is often the twin sister of change. While other companies become tied to old ideals and established practices, living companies are willing to try new things in an effort to improve their current standing. The emphasis on trying new ideas and experimenting with new concepts stresses the important role that learning plays within these organizations (Brenneman et al., ۱۹۹۸ de Geus, ۱۹۹۷). The willingness of these companies to experiment and to develop innovative products and processes often allows them to take a position of technological leadership within their industry. Sample Four family firms were included in these analyses. Information was collected from personal interviews, company documents, and various other external sources (i.e. newspapers, the internet, books, etc.). A list of the strategic actions enacted by each firm since it is founding was then compiled. Utilizing these strategic actions, three time periods were determined for each firm that corresponded with the firm's: inception and early strategic period primary growth period and mature strategic period. This was done in order to determine each firm's primary strategic focus during different times in the company's

history. It was expected that this focus (as evidenced by the strategic actions implemented by the firm during each time period) would evolve in each company over time. A brief description of each of the four family firms utilized in this study follows. Gulf States Paper Corporation (United States) Gulf States Paper Corporation is a privately held company that currently employs approximately ۳,۰۰۰ employees in ten states. The company is the third largest US supplier of SBS paperboard for folding cartons, is among the nation's top ten folding carton manufacturers, and is a major lumber producer (www.gulf-states.com). In ۱۹۹۸, the company's annual revenues were approximately $۵۰۰ million. Founded in ۱۸۸۴, the company has experienced slow but steady growth over its nearly ۱۲۰ years of existence. The company has also continued to diversify its operations and expand its strategic vision during this time period. Gulf States Paper, headquartered in Tuscaloosa, Alabama, has diversified into new product areas in the twentieth century. The company currently consists of five distinct operating divisions: natural resources wood products pulp and paperboard paperboard packaging and business solutions. Ahlstrom (Finland) Ahlstrom Corporation has annual net sales of approximately $۲ billion and has almost ۷,۰۰۰ employees (www.ahlstrom.com). Founded in ۱۸۵۱, Ahlstrom has long been one of the largest industrial corporations in Finland. Ahlstrom's first paper mill was founded in ۱۹۰۷ (Kauttua) and its first pulp mill in ۱۹۱۷ (Varkaus). Though the company has diversified into several sectors, it has mainly operated within the wood-processing cluster. Today, the company is a leader in high performance fiber-based materials serving niche markets worldwide. One of the most critical decisions in Finnish industrial history was made in ۱۹۸۷, when Ahlstrom unexpectedly sold its paper-producing units, and concentrated instead on producing its niche products. The owners of the company are today the fourth through sixth generations after the founder Antti Ahlström (۱۸۲۷-۱۸۹۶). At the moment, the company is going through a profound structural change: the company was split into three parts in June ۲۰۰۱. According to the strategic plan of Ahlstrom Corporation, the ownership share of the family members will be diminished over the next several years. Though these plans were made in the late ۱۹۹۰s, they were still not fully carried out as of August ۲۰۰۵. Meanwhile, Ahlstrom has continued its concentration on fiber-based speciality materials, such as investments in new production capacity in Germany in ۲۰۰۳. Schauman (Finland) The Finnish pulp and paper producing company Schauman ceased to exist in ۱۹۸۷ when it was merged with Kymmene Corporation. Today, the production plants of Schauman are part of the UPM-Kymmene Corporation, one of

the leading paper producers in the world. During its last operating year (۱۹۸۷), Schauman's net sales were approximately €۵۰۰ million and the company had ۷,۰۰۰ employees. Although Schauman was clearly only a minor player among the major Finnish companies, it still ranked among the top-۲۰ largest Finnish enterprises from the ۱۹۲۰s onward. Schauman, founded in ۱۸۸۳, concentrated during the early twentieth century on saw milling and plywood production. It entered the pulp industry in the ۱۹۳۰s and paper producing in the ۱۹۶۰s. The company went through a structural change in the ۱۹۷۰s, becoming one of the most essential (market) pulp producers in Finland. For example, the pulp production capacity of Schauman in ۱۹۸۵ was the third largest in Finland composing approximately ۱۰ percent of the total. The investments to the new production capacity were, however, too overwhelming for a family owned company. As an outcome of these bold investments, the company incurred a large amount of debt, which in turn led to the merger in ۱۹۸۷. MoDo (Sweden) MoDo was founded in ۱۸۷۲ by the Kempe family. The company, although publicly listed, was controlled by the same family until ۱۹۹۰. As a result of a takeover attempt, the family was forced to sell their majority share of the company in ۱۹۹۰. At that time, the company's major operations were sawn timber, office paper, newspaper, pulp, and folded cardboard. At the end of ۱۹۹۰, the company's core business was merged with SCA's office paper and a reborn company, MoDo Paper, went public. MoDo Paper was at that time focusing on pulp and office paper. In ۲۰۰۱, MoDo Paper was merged with M-Real, a company controlled by the forest owner's cooperative in Finland. M-Real currently employs approximately ۲۲,۰۰۰, of which ۱۶,۰۰۰ work outside Finland. Today, MoDo Paper is fully integrated in M-Real's home and office business division. Methods As is typical in historical research, we preferred a research strategy that combined different longitudinal methods. In the literature, this approach is seen as being especially appropriate when researching issues that are relatively inadequately understood (Glaser and Strauss, ۱۹۶۷). The aim of such inquiry is to facilitate theorizing through a careful examination of relevant data collected from multiple sources, validated both by extant theories and ongoing re-encounters with the data (Eisenhardt, ۱۹۸۹). As the purpose of the analysis was to both “track” realized strategies and to interpret the logic behind these trajectories, we pursued a multi-method study. Following earlier studies analyzing patterns of strategy (Miller and Chen, ۱۹۹۴ Mintzberg and Waters, ۱۹۸۲ Murmann, ۲۰۰۳), we engaged in a research process typical in comparative case analyses (Yin, ۱۹۸۹). The quantification part of the study followed the logic of a tight research design

in which the coding scheme plays an important role. On the contrary, we also engaged in more inductive narrative analyses in order to enhance the validity of our interpretation. This essentially follows the example of Mintzberg and Waters (۱۹۸۲) when attempting to find the change patterns in strategies but equally the mechanisms driving them. It is also important to note that our study is not seeking a full historical account of the particular companies as much as an understanding of the nature of family owned companies. Data The material for the analysis of strategic patterns is a combination of archival material including industry statistics and calendars as well as annual reports and company internal materials. During the research process, we engaged in intensive utilization of various non-public, as well as public, archival materials in the cases of the chosen firms. We started our data collection by examining a variety of public sources such as company histories and magazine articles describing the historical development of the companies. Simultaneously, we collected annual reports and relevant trade statistics. We used this material both for historical understanding of the companies' development and for identification of the strategic actions. In defining strategic actions, we followed Miller and Chen (۱۹۹۴) who refer to: ... [including] major facilities expansions, mergers and acquisitions, strategic alliances, and important new products or services ... strategic actions involve a larger expenditure of resources, a longer time horizon, and a greater departure from the status quo than do tactical actions (Miller and Chen, ۱۹۹۴, p. ۲). Third, we engaged in an extensive examination of non-public archival material focusing on strategic issues at the corporate level. This material includes protocols, correspondence, consulting reports, financial information, and other data linked to the strategic management of the companies. Analysis Our analysis started with an inductive historical analysis of the company development paths. During this phase, we wrote four independent case histories that holistically described the different strategies and structural solutions undertaken. This effort produced an understanding of the prime characteristics of the studied companies vis-à-vis their competitive and institutional environments and, more generally, the essential logic driving the different actions undertaken through their history. After the initial analyses, we analyzed the patterns of realized strategies. In doing so, we followed the tradition in competitive dynamics literature (Chen and Hambrick, ۱۹۹۵ Hambrick et al., ۱۹۹۶) in plotting strategic actions and situating them in chronological order. As is typical in competitive dynamics research, we utilized an industry-specific code scheme that has been used in similar research settings.

The paper and pulp industry represents a mature line of business with high entry and exit costs, which significantly affects the strategic possibilities that firms possess. Each of the four firms' strategic actions was categorized according to the classification scheme developed by Näsi et al. (۱۹۹۸). First, each strategic action was categorized as: internal, peaceful (such as buying a new plant) internal, tense (such as lowering employee salaries) external, peaceful (such as forming an alliance) or external, tense (such as breaking off a cooperative agreement). Second, each strategic action was also categorized as an: acquisition sale merger breaking up of a company (merger) alliance or breaking off of cooperation (alliance). These two dimensions provided insights into the nature of a firm's strategic vision during a particular period in the company's history, or more specifically, whether the firm's strategies tended to be focused more so on the internal operations of the company or on the firm's external environment[۱]. The identification of actions was conducted by the same researchers that analyzed the historical development of each company. To avoid differences in deciding which actions should be chosen two members of the research group assessed the initial lists of actions and made the final decisions. Similarly, the coding was conducted by the individual researchers but verified by two researchers. Finally, the action databases were combined for the initial data analysis and finally for the analysis of the evolution of the strategic patterns. Results An analysis of the arena in which the four family firms' strategic actions took place provides support for the conclusion that these companies have become more outward-looking in orientation over time (Table I). While approximately ۷۰ percent of their total strategic actions during the first two periods took place in the internal arena, this percentage fell to approximately ۵۰ percent during the third-time period. The number of external, peaceful actions employed by the companies approximately doubled during the third period. The number of external, tense actions also increased significantly, from around ۱۲ percent of the companies' total actions during the first-time period to approximately ۲۲ percent of the actions over the third period. Overall, this suggests that family firms tend to become more willing to perform external strategic moves over time. The types of strategic actions practiced by these companies have also continued to evolve over time (Table II). While acquisitions and sales constituted the primary strategic actions in all three-time periods, the emphasis on alliance formation grew significantly as the companies matured. The percentage of alliances formed by the four companies doubled from the second- to third-time period, increasing from approximately ۹ to ۲۰ percent. Compared to the strategies employed by

these companies during their early existence, they appear to have become much more outward looking and proactive in their strategy formation over time. This also suggests that strategic alliances are one important way that family firms cope with increasing environmental pressures as they reach the maturity phase of their company life cycle. Discussion Taken together, the four characteristics of living companies are extremely similar to many of the attributes typically associated with family firms. Family firms are often financially conservative, since a common rationale given for the creation of a family firm is to provide for several generations of family descendents. These firms also tend to have very strong identities, and maintain a willingness to adapt to the world around them, all characteristics associated with de Geus's (۱۹۹۷) "living companies". As such, it was expected that the four family firms in this study would embody many of the same characteristics posited for these types of organizations. The primary focus of this study was to answer the question of whether family firms typically adopt growth strategies more closely associated with entrepreneurial organizations or living companies. Throughout the early part of their history, these four organizations embodied many of the characteristics often associated with living companies. The firms in our sample tended to enact financially conservative strategies, and were willing to spend money when need be, but also tried to avoid excessive amounts of corporate spending. The geographic expansion of these firms and the diversification of their product lines indicate that the companies were willing to adapt to changes in their external environment. However, these companies did not embody the prototypical characteristics of entrepreneurial firms during their early years. They were neither overly willing to take risks nor were they extremely proactive in their decision-making. During the early part of their existence, they tended to be tightly managed companies that maintained a very inward-looking perspective. However, the companies tended to become more involved in proactive behaviors (alliances, joint ventures, etc.) as they matured. As such, a strong case can be made that these companies became more entrepreneurial over time. Throughout their evolution, the strategies enacted by these four companies have been formulated with two main issues in mind: security and control. The financial conservatism that has been so typical of these companies, as well as the lack of willingness by top management to take extreme risks, has been an effort to maintain their financial security. The continuous diversification of their product lines has also helped diminish the companies' overall risk of poor economic performance (Freeman and Hannan, ۱۹۸۳). The

more recent use of mergers and acquisitions in the face of environmental pressures is also a common strategy employed by organizations in uncertain environments (Freeman et al., ۱۹۸۳ Hannan and Freeman, ۱۹۷۷). The second goal of the companies appears to have been maintaining the ownership of the firm within the family unit. Implications The results of this study suggest that family firms typically adopt conservative strategies associated with "living companies" in the early period of their strategic growth. During their formative years, family firms often implement financially conservative strategies in an effort to conserve their limited resources. Such firms also place an emphasis on maintaining tight control of the strategic decision-making process within the family unit. This is not surprising, given previous research suggesting that the primary focus of family firms is on "maintaining family control and avoiding debt" and that family firms often maintain a long-term strategic perspective (Upton et al., ۲۰۰۱, p. ۶۲). However, this study also suggests that increasing environmental pressures often force family firms to embrace a more entrepreneurial posture as the company matures. Over time, these firms tended to make riskier investments and often undergo a transition from family management to professional management. It is interesting to note that, while each of the firms in this study tended to become more entrepreneurial over time, several of the firms were more successful in doing so. For example, Ahlstrom has continued to expand and grow and is a significant player in its respective industry. Also, Ahlstrom is currently in the process of being transformed to a listed company. Gulf States has experienced modest levels of growth, but still remains primarily a regional player. On the other hand, Schaumann and MoDo both merged with other companies. While this study has primarily examined the historical development of growth strategies within family firms, future research should examine the various environmental and competitive factors that impact the success of these chosen strategies. This study has several important implications. First, it appears that the stage in the company life cycle plays an important role in determining the strategic behavior of family firms. These results suggest that family firms tend to be very conservative and inward looking during their early years, but become more entrepreneurial over time. This study also suggests that family firms tend to maintain a long-term orientation when crafting and executing their organizational strategies. Second, even though the firms considered in this study were from various cultures, their strategic development over time was very similar. This tentatively suggests that the evolution of the strategic process that occurs within family firms may

be generalizable across cultures. Third, our findings indicate that there may be an important distinction between family firms and entrepreneurial organizations. That is, all family firms are not necessarily entrepreneurial. This research suggests that, at least early in their history, family firms may embrace conservative strategies as a means of maintaining tight control over the company. Future research aimed at replicating the results of this study may help shed further light on the formation of growth strategies that occurs within family firms. Brenneman, W.B., Keys, J.B., Fulmer, R.M. (۱۹۹۸), "Learning across a living company: the Shell Companies' experiences", Organizational Dynamics, Vol. ۲۷ No.۲, pp.۶۱-۹. Brockhaus, R. (۱۹۸۲), "The psychology of the entrepreneur", in Kent, C., Sexton, D., Vesper, K. (Eds),Encyclopedia of Entrepreneurship, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp.۳۹-۵۷. Busenitz, L. (۱۹۹۹), "Entrepreneurial risks and strategic decision making", The Journal of Applied Behavioral Science, Vol. ۳۵ No.۳, pp.۳۲۵-۴۰. Casson, M. (۱۹۸۲), The Entrepreneur. An Economic Theory, Martin Robertson, Oxford, . Casson, M. (۱۹۹۹), "The economics of the family firm", Scandinavian Economic History Review, Vol. ۴۷ pp.۱۰-۲۳. Chen, M.J., Hambrick, D.C. (۱۹۹۵), "Speed, stealth, and selective attack: how small firms differ", Academy of Management Journal, Vol. ۳۸ pp.۴۵۳. Chua, J.H., Chrisman, J.J., Sharma, P. (۱۹۹۹), "Defining the family business by behavior", Entrepreneurship Theory & Practice, Vol. ۲۳ No.۴, pp.۱۹-۳۹. Colli, A. (۲۰۰۳), The History of Family Business, ۱۸۵۰-۲۰۰۰, Cambridge University Press, Cambridge, . Covin, J.G., Miles, M.P. (۱۹۹۹), "Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage", Entrepreneurship Theory & Practice, Vol. ۲۳ No.۳, pp.۴۷-۶۳. Covin, J.G., Slevin, D.P. (۱۹۸۸), "The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style", Journal of Management Studies, Vol. ۲۵ No.۳, pp.۲۱۷-۵۹. Covin, J.G., Slevin, D.P. (۱۹۸۹), "Strategic management of small firms in hostile and benign environments", Strategic Management Journal, Vol. ۱۰ pp.۷۵-۸۷. de Geus, A. (۱۹۹۷), "The living company", Harvard Business Review, Vol. ۷۵ No.۲, pp.۵۱-۹. Eisenhardt, K.M. (۱۹۸۹), "Building theories from case study research", Academy of Management Review, Vol. ۱۴ No.۴, pp.۵۳۲-۵۱. Freeman, J., Hannan, M.T. (۱۹۸۳), "Niche width and the dynamics of organizational populations", American Journal of Sociology, Vol. ۸۸ pp.۱۱۱۶-۴۵. Freeman, J., Carroll, G.R., Hannan, M.T. (۱۹۸۳), "The liability of newness: age dependence in organizational death rates", American Sociological Review, Vol. ۴۸ pp.۶۹۲-۷۱۰. Glaser, B.G., Strauss, A. (۱۹۶۷), The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research, Aldine, Chicago, IL, . Mintzberg, H., Waters, J.A. (۱۹۸۵), "Of strategies, deliberate and

emergent", Strategic Management Journal, Vol. ۶ No.۳, pp.۲۵۷-۷۳. Murmann, J.P. (۲۰۰۳), Knowledge and Competitive Advantage The Coevolution of Firms, Technology, and National Institutions, Cambridge University Press, Cambridge, MA, . Nasi, J., Sajasalo, P., Sierila, P. (۱۹۹۸), "A game-playing perspective on industry-level megachange", paper presented at the Annual Strategic Management Society Conference, . Palich, L., Bagby, D. (۱۹۹۵), "Using cognitive theory to explain entrepreneurial risk-taking: challenging conventional wisdom", Journal of Business Venturing, Vol. ۱۰ pp.۴۲۵-۳۸. Pollard, S. (۱۹۶۵), The Genesis of Modern Management. A Study of the Industrial Revolution in Great Britain, Harvard University Press, Cambridge, MA, . Rose, M.B. (۱۹۹۳), "Beyond Buddenbrooks: the family firm and the management of succession in nineteenth-century Britain", in Brown, J., Rose, M. (Eds),Entrepreneurship, Networks and Modern Business, Manchester University Press, New York, NY, pp.۱۲۷-۴۳. Schollhammer, H. (۱۹۸۲), "Internal corporate entrepreneurship", in Kent, C., Sexton, D., Vesper, K. (Eds),Encyclopedia of Entrepreneurship, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp.۲۰۹-۲۳. Schulze, W.S., Lubatkin, M.H., Dino, R.N. (۲۰۰۳), "Toward a theory of agency and altruism in family firms", Journal of Business Venturing, Vol. ۱۸ No.۴, pp.۴۷۳-۹۱. Schumpeter, J.A. (۱۹۳۴), The Theory of Economic Development, Harvard University Press, Cambridge, MA, . Sharma, P., Chrisman, J.J., Chua, J.H. (۱۹۹۷), "Strategic management of the family business: past research and future challenges", Family Business Review, Vol. ۱۰ No.۱, pp.۱-۳۵. Stamps, D. (۱۹۹۷), "Review of 'The living company'", Training, Vol. ۳۴ No.۹, pp.۷۵-۸. Steier, L.P., Chrisman, J.J., Chua, J.H. (۲۰۰۴), "Entrepreneurial management and governance in family firms: an introduction", Entrepreneurship Theory & Practice, Vol. ۲۸ No.۴, pp.۲۹۵-۳۰۳. Stevenson, H., Jarillo, J. (۱۹۹۰), "A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management", Strategic Management Journal, Vol. ۱۱ pp.۱۷-۲۷. Teal, E.J., Upton, N., Seaman, S.L. (۲۰۰۳), "A comparative analysis of strategic marketing practices of high-growth US family and non-family firms", Journal of Developmental Entrepreneurship, Vol. ۸ No.۲, pp.۱۷۷-۹۶. Upton, N., Teal, E.J., Felan, J.T. (۲۰۰۱), "Strategic and business planning practices of fast growth family firms", Journal of Small Business Management, Vol. ۳۹ No.۱, pp.۶۰-۷۲. Ward, J.I. (۱۹۸۸), "The special role of strategic planning for family business", Family Business Review, Vol. ۱ No.۲, pp.۱۰۵-۷۷. Yeung, H.W.C. (۲۰۰۰), "Limits to the growth of family-owned business? The case of Chinese transnational corporations from Hong Kong", Family Business Review, Vol. ۱۳ No.۱, pp.۵۵-۷۰. Yin, R.K. (۱۹۸۹), Case Study Research: Design and Methods, Sage, Newbury Park, CA, . Zahra, S.A., Hayton, J.C., Salvato, C. (۲۰۰۴),

"Entrepreneurship in family vs non-family firms: a resource-based analysis of the effect of organizational culture", Entrepreneurship Theory & Practice, Vol. ۲۸ No.۴, pp.۳۶۳-۸۲.

:'(Corresponding author Patrick M. Kreiser can be contacted at
(document.write(addy۸۷۰۸۷
)"(document.write
< n </script--//\<
>--!
'<'\(document.write('<span style=\'display: none
--//<
/<script>آدرس ایمیل جهت جلوگیری از رباتهای هرزنامه محافظت شده اند، جهت مشاهده آنها شـما نیاز به فعال ساختن جاوا اسکریپت دارید!-->
)>'/'(document.write
'<(document.write('span
--//<
<script> <div class="e>/

آمـــوزش؛ راه گشا و محرک اصلی تحقق اهداف آرمانی سند چشم انداز

احمد یاراحـمـدی خـراسانی

با تلاشی که در جهت ایجاد و نهادینه سازی رویکرد برنامه ای در کشور بوجود آمده است تدوین برنامه چشم انداز ۲۰ ساله بعنوان راهنمای توسعه همه جانبه ای برای نهادها و سازمان های دولتی و غیر دولتی تبیین شده است. اسـنادی که هر یک در راسـتای سـند جشم انداز ۲۰ ساله ی کشور راه گشای توسعه و عامل و محرک اصلی در دستیابی به اهداف آرمانی و متعالی سند چشم انداز ملی است.رشـد و توسـعه اقتصـادی، رقابت، کار آفرینی، اشـتغال زایی پایـدار وهـدف منـد، اسـتقرار و توسـعه عـدالت اجتماعی، حضور گسـترده و فعـال در بازارهـای جهـانی و بیـن المللی، فقرزدایی و افزایش امیـد بـه زنـدگی، شـادی آفرینی ملی و سـایر آرمـان هـای اجتماعی و اقتصادی از باید های ملحوظ سـند چشم انداز می باشد. اهدافی که تحقق آن تنها به اجرای کامل سند چشم انداز وابسته است. مسلماً هر برنامه ای برای تحقق قبل از هر چیز نیازمند بستر سازی برای مجریان آن است، امری که در قالب آموزش های موثر و هدفمنـد متجلی می گردد. نقش شایسـته آموزش و تاثیر آن در تحقق اهـداف چشم انداز از جمله باید های غیر قابل انکار اسـت که عـدم توجه به آن می تواند پیامدهای غیر قابل جبرانی به همراه داشـته باشد. به بیان دیگرحرکت در سـمت و سوی اهداف عالی چشم انـداز تنها در صورتی اثر بخش خواهـد بود که با رویکردهای نوین و مرتبط آموزشـی همراه باشد.تحولات و دگرگونی های شگرف و عظیمی که به دلیل رشد فزاینده دانش، صـنعت و فناوری در زندگی بشر رخ داده موجب شده است تا کشورهای مختلف راهکارهای مناسب و موثری را برای بهره گیری هرچه بیشتر از این تحولات بیابنـد و دستیابی به آن را در قالب اهداف و برنامه های بلنـد مـدت و کوتـاه مـدت خـود جسـتجو نماینـد. بـا این تعریـف برای تحقـق این اهـداف و همگـام شـدن بـا تحولاـت فوق الـذکر اندیشـمندان و خردورزان توسـعه ی آموزشـی را از مهمترین این راهکارهـا دانسـته انـد که در جهان کنونی مورد توجه بسـیاری از کشورهـا قرار گرفته است.هر مجموعه و یـا سازمانی برای دستیابی به اهـداف آرمانی سـند چشم انـداز ۲۰ سـاله خـود و نیز تحقق و

اجرای کامل آن نیازمند توسعه فرهنگ و دانش به عنوان عامل و محرک اصلی است. امری که تنها در سایه ی آموزش محقق می شود. گسترش فرهنگ و نگرش برنامه ای و توسعه کسب و کار، ارزش آفرینی، تولید و توسعه خدمات و محصولات مناسب، نیازمند فرهنگ و بستری است که تنها آموزش می تواند آن را ایجاد نماید. برای تحقق کامل و جامع این امر لازم است موارد ذیل مورد توجه جدی قرار گیرد:۱- نیاز سنجی آموزشی در قالب الگوهای چشم انداز به منظور بستر سازی جهت توسعه همه جانبه ی ملحوظ چشم انداز با استفاده از ظرفیت های کارشناسی موجود.۲- تدوین سند توسعه آموزشی در قالب بایدهای چشم انداز.۳- توسعه آموزش های فردی، خانوادگی، سازمانی، عمومی و اجتماعی.۴- طراحی و بکارگیری هوشمندانه نظام های ارزیابی و نیازسنجی آموزشی و ارزشیابی محیط آموزشی به منظور هدایت اثر بخش استراتژی ها و سیاست های توسعه.۵- توسعه نهادهای آموزشی پژوهشی توانمند برای دستیابی به توسعه برنامه ای.۶- پیگیری و استقرار اهداف توسعه بر دو محور آموزش و پژوهش.۷- بهره گیری از قابلیت های آموزشی موجود.۸- حرکت به سمت سازمان های های دانش محور با نهادینه کردن برنامه های هدفمند آموزشی. در پایان باید به این نکته اذعان نمود هرچند «آموزش؛ راه گشا و محرک اصلی تحقق اهداف آرمانی سند چشم انداز» می باشد ولی به تنهایی کافی نیست ، مشارکت نیز نیاز می باشد. مشارکتی که از طریق فرهنگ سازی ایجاد می شود. در واقع فرهنگ سازمانی در این زمینه چارچوبی است که برای کارکنان و مدیران، رفتار و شیوه تصمیم گیری روزانه را مشخص می نماید و آنها باید با تکیه بر این رهنمودها در صدد تامین هدف های برنامه ای برمی آیند.

نمونه ای از چشم انداز و بیانیه ی رسالت یک سازمان

Mission View&Statement

دانشگاه علوم پزشکی چشم انداز و بیانیه رسالت مرکز تحقیقات چشمچشم‌انداز (Vision)

ما بر آنیم که در این دانشگاه، با تلفیق پژوهش در امر آموزش و درمان و اجرای پروژه‌های ملی و بین المللی، ضمن بالا بردن سهم کشورمان در تولید علم, پژوهش را در خدمت سلامت همه مردم قرار دهیم و به این منظور با استفاده از امکانات موجود و بالقوه بهترین بستر پژوهشی را در محیطی صمیمی ، با اتکاء به نیروی انسانی کارآمد، و ارتباط با سایر مراکز علمی و جذب اعتبارات برای همه محققین علاقمند فراهم نمائیمامیدواریم با تلفیق پژوهش در امر آموزش وبهداشت و درمان، با تاکید بر طبابت و آموزش مبتنی بر مستندات(EBM) روحیه پژوهشی ایجاد کرده ، سبب پیشرفت کمی و کیفی تحقیقات شویم. بیانیه رسالت و یا ماموریت مرکز(Mission Statement) الف) مهمترین رسالت این مرکز، رهبری، هدایت و اجرای پژوهشهای کاربردی مورد نیاز جامعه در زمینه‌های بهداشتی، درمانی و آموزشی (سلامت بینایی) در کنار اجرای تحقیقات بنیادی به منظور تولید علم در دانشگاه می‌باشد.ب) ارائه رهنمود و مشاوره با سیاستگذاران و متولیان امور پژوهشی آموزشی بهداشتی درمانی در جهت ارتقای سطح سلامت بینایی و چشمی جامعه.ج) انجام تحقیقاتی پویا، پیشرو و نوآور در آموزش علوم چشم پزشکی جهت دستیاران و دانشجویان و توانمند سازی جامعه دانشگاهی و غیر دانشگاهی چشم پزشک و متخصصین علوم بینایی در تحقیق و تولید علم. ارزش‌ها (VALUES) این مرکز با علم و اعتقاد به قداست ذاتی دانش و تحقیق و اهمیت انکارناپذیر جایگاه ویژه آن در توسعه گروه آموزشی چشم و رعایت موازین اخلاقی در امر پژوهش وتکریم محقق, با اتکاء به خداوندبزرگ تلاش خواهد نمود تا با کار گروهی و همدلی و ایجاد انگیزه‌های متعالی برای فعالیت‌های علمی، تحقیقاتی جامع و جامعه‌نگر با کوشش در ارتقای مستمر کمیت وکیفیت برنامه‌ها و اشاعه فرهنگ پژوهش و ارتقای جایگاه پژوهشگر, گامی در جهت تعالی کمالات انسانی بردارد

ایجاد فرهنگ پشتیبانی از استراتژی

Strategy...

ایبسن نوشت " :اگر یک انسان معمولی را از رویاهای زندگی‌اش محروم نمایید، احساس می‌کند ضربه‌ای مانند زمانی که سعادت و نیک‌بختی را از دست می‌دهد بر او وارد می‌شود. "هنگامی که در یک سازمان بسیاری از وابستگی‌های فرهنگی قطع شود و سازمان مسیری جدید را در پیش‌بگیرد، غم و اندوهی جانکاه بر سازمان، کارکنان و مدیران سایه خواهد افکند. معمولاً هنگامی این پدیده به وجود می‌آید که شرایط خارجی استراتژی‌ای جدید تعیین کند و سازمان ناگزیر به اجرای آن شود. مدیران و کارکنان اغلب، می‌کوشند علت تغییراتی را که چند سال پیش رخ داده است، دریابند و اینگونه رویدادها را توجیه نمایند. بسیاری از افراد با یادها و خاطره‌ها زندگی می‌کنند و آنها را آرامش‌بخش می‌دانند و برخی دیگر به شرایط و زمان حال دل خوش می‌کنند. اگر بین مدیریت استراتژیک و فرهنگ سازمانی رابطه‌ای ضعیف وجود داشته باشد عملکرد و موفقیت سازمان به مخاطره خواهد افتاد. دو پژوهشگر به نام‌های دیل و کندی تاکید کردند که ایجاد تغییرات استراتژیک موجب می‌شود که یک فرهنگ دستخوش تهدید قرار گیرد :... مردم دلبسته به قهرمانان، افسانه‌ها، آیین‌های زندگی روزانه، مراسم پر زرق و برق و جشن‌ها و همه نمادهای محل کار هستند. تغییر موجب قطع این روابط می‌شود، کارکنان را مات و مبهوت می‌کند، آنها احساس ناامنی می‌نمایند و اغلب دچار خشم و غضب می‌شوند. اگر برای تسکین آنها به هنگام گذر از یک حالت و روی آوردن به وضع جدید اقدامی صورت نگیرد، قدرت فرهنگ می‌تواند تمام تلاش‌هایی که در راه تغییر صورت می‌گیرد خنثی نماید و تغییرات استراتژیک را متوقف کند.منبع:مدیریت استراتژیک(فرد ار.دیوید) صفحه ۴۶۹

تفکر استراتژیک

Strategic thinking...

مقدمه:

در این بررسی ضرورت تفکر استراتژیک و مزیتهای آن، ماهیت و کارکرد آن و درنهایت یک الگوی مفهومی برای این شیوه تفکر تشریح می شود. منظور اصلی مقاله تنها تبیین این رویکرد مهم مدیریتی نیست بلکه آنچه امید داریم در انتهای مقاله حاصل شود شکل گیری مجموعه ای از مؤلفه های دیدگاهی پیرامون محیط کسب و کار است. دیدگاهی که می تواند اثربخشی مدیران را توسعه بخشد. تفکر استراتژیک چیست؟ «تعریف» ابزاری برای معرفی مفاهیم و رویکردهاست، ولی معرفی «تفکر استراتژیک» ازطریق تعریف آن کاری کم ثمر است. علت این امر در پیچیدگی مفهومی این رویکرد نهفته است. تعاریف متعددی که برای تفکر استراتژیک ارائه شده هریک به جنبه هایی از این رویکرد توجه داشته اند، هرچند هیچ یک تمامی ابعاد را در برندارند. در چنین شرایطی بهتر است برای معرفی به جای تعاریف، به ماهیت و ویژگیهای تفکر استراتژیک پرداخته و بدین ترتیب تلاش شود تا نمای صحیحی از این رویکرد تصویر گردد.از دیدگاه ماهوی تفکر استراتژیک یک «بصیرت و فهم» است. این بصیرت کمک می کند تا در شرایط پیچیده کسب و کار: ۱ - واقعیتهای بازار و قواعد آن به درستی شناخته شود؛۲ - ویژگیهای جدید بازار زودتر از دیگران کشف گردد؛۳ - جهشهای (ناپیوستگیهای) کسب و کار درک شود؛۴ - و برای پاسخگویی به این شرایط راهکارهای بدیع و ارزش آفرینی خلق شود. تفکر استراتژیک مدیر را قادر می سازد تا بفهمد چه عواملی در دستیابی به اهداف موردنظر موثر است و کدامیک موثر نیست و چرا، و چگونه عوامل موثر برای مشتری ارزش می آفریند؟ این بصیرت نسبت به عوامل تاثیرگذار در خلق ارزش، قدرت تشخیص ایجاد می کند. بدون این تشخیص، صرف منابع (مادی و غیرمادی) سازمان برای دستیابی به موفقیت بی حاصل خواهدبود. کن ایچی اومی (K.OHMAE) درکتاب معتبر خود با عنوان «تفکر یک استراتژیست» چنین اظهار می دارد که: «اگر موضوعات اساسی را تشخیص ندهید، هرقدر به خود و کارمندانتان فشار روحی و فیزیکی وارد کنید، سرانجام نتیجه ای جز

سردرگمی و شکست حاصل نخواهدشد».(۸) تفکر استراتژیک «پیش بینی » آینده نیست. تفکر استراتژیک تشخیص به موقع خصوصیات میدان رقابت و دیدن فرصتهایی است که رقبا نسبت به آن غافل هستند. جف بزوس (J.BEZOS) بنیانگذار شرکت آمازون (AMAZON.COM) هنگامی که در سال ۱۹۹۵ قابلیت فروش کتاب بر روی شبکه اینترنت را کشف و آن را تبدیل به یک کسب و کار کرد، تشخیص داد که توزیع کتاب بر روی شبکه اینترنت نه تنها هزینه ها را کاهش می دهد بلکه قابلیتهـــایی برای مشتری می آفریند که به هیچ وجه با نظام توزیع سنتی قابل تامین نیست (خلق ارزش برای مشتری). امروز این شرکت با عمر کوتاه خود به فروش سالیانه ای بیش از ۳/۱ میلیارد دلار دست یافته است که این رقم در مقایسه با فروش ۰/۷ میلیارد دلاری شرکت بزرگی همچون جان وایلی (JOHN WILEY) با ۲۰۰ سال سابقه فعالیت در این زمینه، ارزشمنـــدی بصیرت نسبت به عوامل ارزش آفرین بازار را نشان می دهد .تفکر استراتژیک ازطریق تشخیص و تقویت فعالیتهایی که ارزشهای منحصر به فردی بـــرای مشتری ایجاد می کند، مزیت رقابتی می آفریند. این کار ازطریق فهم قواعد بازار و پاسخگویی خلاقانه به آن انجام می شود. و این امر در محیط ناپایدار و متحول کسب و کار، یک رویکرد بی نظیر است .تفکر استراتژیک درقالب قواعد «ساده و عمیق» ظاهر می شود. این قواعد مدل ذهنی خاصی را ایجاد کرده و مبنای تصمیم گیریهای روزانه تا جهت گیری کلی سازمان خواهدبود. شرکت اسباب بازی لگو (LEGO) این استراتژی را در مفهوم «هر محصول تولیدی حتماً باید برای کودک یادگیری داشته باشد» و شرکت مشاورین بین (BAIN) آن را در «تعهد به نتیجه برای مشتری» فرموله کرده اند. این عبارات ساده ولی عمیق، جهت گیری اساسی این شرکتها را مشخص کرده و مبنای خلق ارزش برای مشتری و مزیت رقابتی برای سازمان را به روشنی بیان می کنند .تفکر استراتژیک برای سازمان و ذینفعان آن انگیزه و تعهد ایجاد می کند. این انگیزه و تعهد از طریق قدرتی به وجود می آید که در «حقیقت» ساده و درعین حال جذاب است. به قول آنتونی سن اکسوپری ("A.S.EXUPERY") اگر می خواهید کشتی بسازید لازم نیست مردم را فراخوانید و برای هرکس وظیفه ای مشخص سازید، بلکه کافی است به آنان عظمت بی پایان دریا را نشان دهید ".هنری مینتزبرگ تفکر استراتژیک را یک نمای یکپارچه از کسب و کار در ذهن می داند، گری هامل (G.HAMEL) آن را معماری هنرمندانه استراتژی برمبنای خلاقیت و فهم کسب و کار توصیف می کند. رالف استیسی (R.STACEY) آن را طرحریزی برمبنای یادگیری می شناسد. هریک از این تعابیر نمایی از این رویکرد را ارائه می کنند، بدون آنکه هیچ یک مدعی بیان تمامی این رویکرد باشند . تفکر استراتژیک - برنامه ریزی استراتژیک آیا در دوران جدید، عصر برنامه ریزی استراتژیک به سر رسیده و نقش آن به تفکر اســـتراتژیک سپرده شده است؟ رویکرد سازنده تر و مفیدتری هم برای این زمینه وجود دارد: تفکر و برنامه ریزی استراتژیک می توانند در کنار هم نقش مکمل داشته باشند. در این رویکـــــرد، تفکر استراتژیک چشم انداز می آفریند و برای تبیین و پیاده سازی آن از ابزار برنامه ریزی استراتژیک استفاده می شود. هنری مینتزبرگ «متفکران» را از «برنامه ریزان» استراتژیک جدا می داند. وی برای برنامه ریزان استراتژیک نقشــهای موثری همچون گردآوری داده، همراهی متفکر استراتژیک در خلق استراتــــژی و مشارکت در پیاده سازی چشم اندازهای استراتژیک ذکر می کند ولی خلق چشم انداز و معماری استراتژی را حاصل تفکر استراتژیک می داند. (۱۲) در تفکر استراتژیک یک تصویر بزرگ و یکپارچه (و درعین حال کلی و فاقد دقت) از محیط کسب و کار شکل می گیرد. این شیوه نگرش لازمه کشف قواعد اثربخش و بکارگیری آنها در راستای پاسخ به مشتری است، درحالی که برنامه ریزی استراتژیک با تمرکز بر روی چشم انداز و جزئیات استراتژی خلق شده، داده های دقیق بـــرای پیاده سازی استراتژی را فراهم می سازد. تفکر استراتژیک جهت گیری مناسب سازمان را مشخص می سازد و برنامه ریزی استراتژیک سازمان را درجهت مشخص شده به پیش می برد. تفکر استراتژیک با سنتز عوامل موثر محیطی و درونی تصویر یکپارچه ای از فضای کسب و کار را در ذهن ایجاد کرده و زمینه را برای خلق پاسخهای خلاقانه و بدیع به نیازهای بازار فراهم می سازد و برنامه ریزی استراتژیک با روشهای تحلیلی اهداف استراتژیک را به برنامه ها و اهداف سالیانه و کوتاه مدت تبدیل کرده و گامهای لازم

برای پیاده سازی استراتژی خلق را فرموله می کند. شاید با این دیدگاه بهتر باشد برنامه ریزی استراتژیک، «برنامه ریزی استراتژی» و ابزاری برای پیاده سازی چشم انداز (حاصل از تفکر استراتژیک) تلقی شود.بدین ترتیب، ابعاد تحلیلی و عقلایی استراتژی با ابعاد خلاقانه و هنری آن پیوند می خورد و یک رویکرد قوی مدیریتی حاصل می گردد. تیم اوشاناسی (T.O’SHANNASSY) این تلفیق را یک فرایند دیالتیک ذهنی بین تفکر واگرا و همگرا می داند. وی می گوید: «درعین خلاق بودن باید خلاقیت را در دنیای واقعی پیاده کرد و درعین بهره گیری از قدرت سنتز می بایستی از قدرت تحلیل نیز استفاده کرد و بکارگیری پی درپی تفکر و برنامه ریزی استراتژیک راه دستیابی به استراتژیهای بدیع و خلاقانه درعمل است».(۱۳) این شیوه نگرش می تواند یک چارچوب اصولی برای پیوند نظریات کلاسیک و نوین استراتژی را فراهم سازد و الگویی برای مفهوم یکپارچه استراتژی باشد . نتیجه گیریبرای یک مدیر، هیچ ادراکی مهمتر از فهم کسب و کار نیست. این بصیرت تنها به درک عوامل موثر و روابط بین آنها محدود نمی شود، بلکه کشف شهودی زوایای ناشناخته این فضا و خلق ایده هایی برای بهره برداری از آنها، تجلی ارزش آفرینی از این بصیرت است. تفکر استراتژیک رویکردی است که زمینه شکل گیری و توسعه این بصیرت را فراهم می سازد. تفکر استراتژیک مدیران را به سوی یادگیری سریع از محیط کسب و کار و بکارگیری خلاقیت برای خلق ارزشهای جدید فرامی خواند. این شیوه تفکر، چشم اندازهایی متمایز از رقبا را به همراه دارد. چشم اندازهایی که می تواند استراتژی های نوآورانه و مزیت بخشی را سبب شود.اگر کارکرد استراتژی خلق مزیت رقابتی دانسته شود، تفکر استراتژیک برای بقا و رشد سازمان در محیط پررقابت امروز امری اجتناب ناپذیر خواهد بود. مزیت رقابتی مستلزم تمایز جهت گیری نسبت به رقیب است و تمایز درجهت گیری به دیدگاههای متفاوت و تازه ای نیاز دارد. برای دستیابی به چنین دیدگاهی الگوهای متعددی پیشنهاد شده است. یک الگو که در این مقاله معرفی گردید، یادگیری مستمر از محیط، کشف نیازهای بی پاسخ بازار و خلق راهکارهای بدیع و ارزش آفرین را به عنوان سه فرمان تفکر استراتژیک ذکر می کند. این الگو یک دستورالعمل اجرایی گام به گام نیست. آنچه پیام اصلی این الگوست، شیوه متفاوتی از نگرش به محیط کسب و کار است. با این نگرش، می بایستی رابطه مدیران با محیط بازار را مجدداً تعریف کرد و سازوکارهای مدیریتی سازمان را مورد بازنگری قرار داد. آنچه در اینجا مطرح می شود ماهیتاً یک نوع دانش مدیریتی نیست، منظور از این تعریف مجدد، تغییر باورهای بنیادین مدیران است. باورهایی که سوالات اساسی محیط کسب و کار را پیشرانه تلاش (فکری و اجرایی) برای متحول ساختن سازمانها قرار دهد. پاسخ مدیران برای دستیابی به موفقیت چندان دور نیست، ولی پاسخ از آن کسی است که سوالی دارد. منبع:managementdoc.com Strategic Thinking The smartest and most effective activists think, plan, and act strategically. Inexperienced activists make the mistake of focusing only on stopping things. Their only action is reaction. Duff Conacher of the Democracy Watch says, “All they do is maintain the status quo and they actually lose in the long run, because the rules never change and there are all sorts of things they’re not stopping.” (Quoted in Tim Falconer’s Watchdog’s and Gadflies, Activism from marginal to mainstream.)Strategic action is necessary in situations where an opponent blocks the way to an objective. In such cases, smart activists use strategic thinking to identify where an opponent is vulnerable, and then try to figure out how to exploit that vulnerability. They also use strategic thinking to solve problems before they happen, coolly examining the pros and cons of various moves in order to identify the best course of action.Creating a StrategyCreating a strategy for a public interest campaign involves:~ defining goals and

intermediate and short-term objectives,~ identifying opponents,~ carrying out a SWOT analysis,~ imagining and playing scenarios,~ identifying primary and secondary targets,~ identifying allies,~ deciding what resources are required (salaries, expenses, other),~ devising tactics, and~ drawing up an action timetable. Because this is a problem-solving process it is a loopy. In other words, you might define an objective up-front, but realize later that resources are inadequate to achieve this goal or that there is no clear target. This will mean looping back to redefine the objective.Defining goals and objectivesYour goals are the broad results you wish to achieve over the long term. Objectives are what you want to accomplish more immediately. Your objectives should follow naturally from your goals. They help you reach your goal. If the goal is winning the war, an objective might be winning a particular battle. If you lose sight of your goals and objectives, everything goes haywire. Consider a project to address the problems of global capitalism it leads to a street protest, which brings about a police attack on protesters. A protracted inquiry into police brutality then sidetracks the whole project, obscuring the message of the protest and trumping its main objective.Identifying opponents and obstaclesWhat stands in the way of reaching your objective? Who can make the necessary changes? Who specifically do you need to influence? In many cases you will be trying, in some way, to bring about changes to government policy or legislation. You will want to avoid making incorrect assumptions about how government works, who is responsible, or what is the most effective route for bringing about change.Carrying out a SWOT analysisIt’s easier to make choices after identifying strengths, weaknesses, opportunities, and threats. A SWOT analysis can be applied to a position, an idea, an individual, or an organization. Do a SWOT analysis for your group as well as for your target.Imagining and playing scenariosStrategic thinking is often described as reflective dialogue about the future so that one can avoid pitfalls as well as take advantage of opportunities. One way to do this is by imagining how events will play out, then devising effective responses. Future scenarios may be framed as “what if” questions. Let’s say you are planning to hike up a mountain. The sun is shining, so you may prepare gear and clothing based on a default scenario that assumes an easy hike in fine weather. But your preparations will change if you consider “what if” questions. “What if fog makes it difficult to see?” “What if it snows?” “What if someone sprains their ankle?” Good scenarios require informed imagination. If it’s not informed, you can waste energy on the improbable. If it’s not fueled by imagination, you can be blindsided.Identifying primary

and secondary targetsIf your group cannot itself deliver a public good, you must be able to identify a decision maker or primary target who can. Campaigns directed at getting a target to do something usually require negotiation, campaigning, and confrontation. These tactics work best on people who are elected. Hired bureaucrats and appointed officials are more resistant. You should also identify one or more secondary targets. These are people who will cooperate with you, who have some power over the primary target, Secondary targets might be regulatory officials, important customers, or politicians from a more senior level of government.Identifying alliesIf you can't influence a decision maker on your own, are there others who can help? When groups with similar interests create strategic alliances, they are much more likely to achieve their goals. The tendency for groups to compete for funds and influence merely serves the opposition.Allies may also be sympathetic insiders. Citizens need intelligence to make the right moves. The best intelligence comes from inside organizations that can influence the success of your project. Let's suppose your goal is to change government policy. Reading government reports will provide some useful information. But talking to bureaucrats will provide additional, up-to-date information and a quick rundown on attitudes inside government. A sympathetic senior bureaucrat who understands your project can provide the most help. Finding such a person will help you make all the right moves.Devising tacticsTactics are the action part of a strategy. Generating good tactical alternatives requires creative thinking. Choosing which ones to use requires a knowledge of what works in a particular context. It also requires some consideration of what will be good, interesting, or exciting for the group.Does the key decision maker agree with your objectives and your solutions? If so, cooperative tactics make sense.Does the decision maker agree with your objectives but not your solutions? If so, consider tactics focused on persuasion and negotiation. Does the decision maker completely disagree with both your objectives and your solutions? Then confrontation may be the only option.Tactics differ in what they try to accomplish. They can aim to — ⁕ win an objective by giving the other side something it wants (credit, votes, support), ⁕ win an objective by depriving or threatening to deprive the other side of something it wants (credibility, respect, money, labor, employment), ⁕ build public support in the media, or build the support of allies or secondary targets ⁕ show a target the size and concern of your constituency, or ⁕ build the morale of your group. Most campaigns include many different kinds of tactics. To evaluate potential tactics, try to answer the following questions. Is the tactic focused on a

primary or secondary target?Is it based on a thorough understanding of the target?Is the tactic in tune with other things that are happening?Does it demand action?Is your group comfortable with the tactic?If it is confrontational, has your group exhausted all options for cooperation and negotiation? Confrontation should be a last resort.If it is confrontational, does it respect Alinsky's Rules for Radicals?Drawing up a detailed action timetableYour timetable should be a multilevel chart with start and completion dates for everything you want to do, as well as start and completion dates for all significant external events such as voter registration. Strategies that involve winning something from a target usually begin with opening a line of communication with the target, and .then move on to action meetings

فرهنگ و مدیریت استراتژیک

...culture and strategic managementچرا فرهنگ؟، تعیین چشم انداز کارآمد، استراتژی سازی

مقدمهیک تفاوت اساسی میان نظام فرهنگی کشور ما با سایر کشورها وجود دارد که کار سامانـدهی فرهنگ را مقوله‌ای سهل و ممتنع می‌نمایـد و آن این است که در بسیاری از کشورها فرهنگ (عمومی، تاریخی و دینی) در خدمت موفقیتهای سیاسی و اقتصادی قرار می‌گیرد، در حالیکه در نظام اسلامی ما همه سازمانها و امکانات و توانمندیها در راستای یک هدف ایدئولوژیک و فرهنگی تعریف شده‌اند.بنابراین قرار است که همه سازمانها و نهادها برای رسیدن به آن ایده بزرگ فرهنگی و در راستای تحقق آن گام بردارند که موجب و موجد مزایای فراوانی خواهد بود اما از طرفی این امر باعث گسست برنامه ریزی فرهنگی در اثر عواملی چون: مشابهت، تعارض، تضاد، نیمه‌کارگی، یک‌دست‌نبودن، خارج از محدوده‌گی، دست‌به‌دست‌کردن، تشریفاتی‌شدن، تظاهرگرائی و غیره گردیده است. سازمانها و نهادهای بسیاری هستند که بستگی به موقعیت و شرایط، خود را در امور فرهنگی همه‌کاره یا هیچ‌کاره می‌دانند. در پیروزیها و موفقیتها شریک می‌شوند و در کوتاهیها و اشتباهات پای خود را کنار کشیده و سلب مسئولیت می‌کنند. به نظر می‌رسد که بررسی و تطبیق و هماهنگی وظایف نهادها و سازمانهای فرهنگی یا چندبعدی در زمره اقدامات اساسی برای توسعه همه‌جانبه و دستیابی به اهداف کلان است. و اما آنچه به عنوان مدیریت استراتژیک جای خود را در همهٔ سازمانهای دولتی و خصوصی کشورهای صنعتی و فراصنعتی بازنموده و راه کامیابیهای بزرگ ملّی را برای آنها هموار نموده است در کشورهای در حال رشد و از جمله ایران ما، با گامهای کوتاه و نامطمئن در حال پیش‌آمدن است. البته این مساله در مورد نهادهای دولتی به ویژه در زمینه‌های صنعتی، تجاری و خدماتی و علی‌الخصوص سازمانهای فرهنگی مصداق کاملاً بارزی دارد. جایگاه مدیریت استراتژیکاستراتژی (strategy) در اصل یک اصطلاح نظامی به معنای سنجیدن موقعیت خود و حریف و طرح نقشه برای روبروشدن با او در مناسبترین وضع است. اما به تدریج این اصطلاح یا به عبارتی فن نظامی، جایگاه مهمی در رهبری و مدیریت سیاسی و سپس اقتصادی پیدا کرد. در یک معنای ساده، استراتژی یعنی روش کلی برای رسیدن به هدف کلی.در جهان معاصر، مدیریت استراتژیک (strategic management) یکی از شاخه‌های مهم و راهگشا در حوزه مدیریت و رهبری قلمداد می‌شود. البته ورود این دانش و فن به کشور ما سابقه زیادی ندارد اما استقبال رو به رشد برخی از مدیران ـ به‌ویژه مدیران بخش خصوصی ـ از این دانش و فن، نشان‌دهنده ثمرات کاملاً ملموس و قابل‌بهره‌برداری از دانش مزبور می‌باشد. تاکنون تعاریف مختلفی از مدیریت استراتژیک ارائه شده، برخی گفته‌اند: مدیریت استراتژیک، مجموعه تصمیم‌ها و اقدامات مدیریتی است که

عملکرد بلندمدت یک دستگاه را تعیین می کند؛اما به نظر می‌رسد کاربرد این نوع از مدیریت فراتر از تعریف فوق باشد.هم‌اکنون، به‌ویژه در کشورهای توسعه‌یافته، مدیریت استراتژیک تا آنجا تکامل یافته است که نخستین ارزش و اولویت آن، کمک به یک سازمان برای فعالیت موفق در یک محیط پیچیده و پویا می‌باشد. امروزه بسیاری از سازمانها و حتی دولتها از این مدیریت به عنوان ابزاری توانا برای ایجاد و هدایت تغییرات موردنظر و یا مقابله با بحرانهای مخاطره‌آمیز استفاده می کنند. صرف‌نظر از مدوّن‌شدن یا نشدن و به عبارتی دیگر رسمی یا غیررسمی‌بودن فرموله‌کردن عملیات استراتژیک در یک سازمان، تحقیقات نشان داده است که عملکرد سازمانهایی که به مدیریت استراتژیک توجه دارند، به مراتب موفق‌تر از سازمانهای مشابهی بوده است که بدان بی‌توجه بوده‌اند.بنابراین،این نوع از مدیریت، یک سازمان را برای مواجهه با محیط پیچیده خارجی و حتی داخلی، آماده می کند و توانمندی سازمانی ـ و رهبری ـ امکان پاسخگویی به تهدیدها و فرصت‌های پیش‌بینی‌شده را به‌وجود می‌آورد. به‌رغم آنکه مدیریت استراتژیک یک دانش مهم به شمار می‌رود، یک فن و مهارت نیز قلمداد می‌شود که تنها مدیران مستعد و خلّاق و یا به عبارتی دارندگان بینش استراتژیک، از امکان بهره‌گیری از آن برخوردار می‌گردند که ما از آنان به مدیران استراتژی‌ساز تعبیر می‌کنیم. چرا فرهنگ؟دانش مدیریت استراتژیک، عمدتاً سازمانهای نظامی ، سیاسی و اقتصادی بهره‌گیری می کنند و سابقه و میزان استفاده از این نوع مدیریت در بخش فرهنگی به ویژه در کشورهای توسعه‌نیافته، بسیار اندک و ناچیز است. کشور ما، به‌ویژه پس از انقلاب شکوهمند اسلامی، که حقیقتاً یک انقلاب عظیم فرهنگی بود، صرف‌نظر از موفقیتهای چشم‌گیر در حوزه فرهنگ و امدادهای الهی یاری‌بخش به ملت و مسئولان در این مسیر، همواره با بحرانهای فرهنگی متعددی روبرو بوده است. این چالشها را باید عمدتاً ناشی از ورود تهاجم‌آمیز فرهنگ غربی و فقدان یک نظام مدیریت کارآمد و برنامه‌ریزی جامع و هدفمند دانست که همچنان ما را با تهدیدات جدی مواجه ساخته است؛ به‌طوری‌که باید اذعان کرد فقدان یک مدیریت و رهبری کارآمد، زمینهٔ استفاده انقلاب اسلامی از فرصت‌های طلایی در حوزه‌های فرهنگی را به شدت کاهش داده و هم‌اکنون ما را در قبال بسیاری از معضلات فرهنگی منفعل ساخته است. نخبگان فکری کشور به روشنی می‌دانند که بی‌توجهی به توسعه فرهنگی، کشور را از دست‌یابی به موقعیتهای مطلوب اقتصادی نیز بی‌نصیب خواهد ساخت. لذا در پاسخ به این پرسش که در توسعهٔ ایران، کدامیک از این دو حوزه، یعنی اقتصاد و فرهنگ، مقدم است؟ باید گفت، با اندک شناختی از مسائل کلان کشور، توسعه فرهنگی بر توسعه اقتصادی مقدم خواهد بود.در ابتدا، پرسش اصلی این است که چرا باید از مدیریت استراتژیک در حوزه فرهنگ استفاده شود؟ به نظر می‌رسد، پاسخ روشن است؛ چرا که در سالهای اخیر، برای بسیاری از کارشناسان روشن شد که مدیریت سنتی و اتخاذ تدابیر غیرعلمی در سازمانهای فرهنگی، دیگر قادر به حل مشکلات نخواهد بود و استمرار غفلت نسبت به برخی مشکلات و مسائل فرهنگی، پیامدهای غیرقابل جبرانی را در پی خواهد داشت. لذا وضعیت فرهنگی حاضر و گمانه‌زنیهای کارشناسان درباره آینده، به‌ویژه با توجه به روند مخاطره‌آمیز جهانی‌شدن در قبال فرهنگ دینی و ملی، ایجاب می کند که مجموعه دستگاههای فرهنگی نظام، تحت یک رهبری واحد، به شکل جدیدی تفکر و اقدام کنند. در این شکل جدید، مدیریت استراتژیک، به مفهوم تلاشهای سازمان‌یافته برای اتخاذ تصمیمات و اقدامات شایسته، از بهترین گزینه‌های پیش رو به شمار می‌رود. تردیدی نیست که بهره‌گیری صحیح از دانش و فن مدیریت استراتژیک، می‌تواند علاوه بر ایجاد امکان مصونیت و پیشگیری، موقعیت ما را در قبال تهدیدات بالقوه و بالفعل و چالش‌های حاضر و آینده، از انفعال خارج نموده و به حالت فعال و نوآور تبدیل سازد. پرسش دوم این کوتاه نوشته، این است که برای آغاز یک عملیات استراتژیک در حوزه فرهنگ، چه فرایندی قابل ترسیم است؟ اعتقاد به ایجاد تحول و نوآوریتا زمانی‌که در ستاد مدیریت یک سازمان فرهنگی طرز تفکر خلّاق و نوآور ظهور نکند و مدیران ارشد آن سازمان خود را نیازمند به یک تحول نبینند، امید به بهبود شرایط و ایجاد تغییر به وجود نخواهد آمد. البته معمولاً در سازمانهای دولتی که عنصر «ثمربخشی» به صورت دقیق در برنامه‌ها مورد مطالبه قرار نمی‌گیرد، انگیزه برای تغییر کمتر مشاهده می‌شود و همواره نوعی خودرضایتی در مدیران وجود

دارد؛ اما در موسسات خصوصی که بقا و دوام موسسه منوط به ثمربخشی و دست‌یابی به نقطهٔ مطلوب است، انگیزه و نیاز به تحول و نوآوری در میان مدیران ارشد کاملاً مشهود می‌باشد. از آنجا که هم‌اکنون بخشهای سرنوشت‌سازی از امور فرهنگی کشور در اختیار سازمانهای دولتی یا وابسته به بودجه عمومی کشور است، باید ایجاد انگیزه و اعتقاد در مدیران ارشد جهت ایجاد تحول و نوآوری به عنوان نخستین گام در عملیات استراتژیک مورد توجه قرار گیرد. بررسی محیطی (محیط داخلی و خارجی)باید دانست بررسی این مساله که محیط داخلی مقدم است یا محیط خارجی، خود نیازمند تامل بسیاری می‌باشد. از یک سو بررسی محیط خارجی، نگاه به محیط داخلی را جهت می‌دهد و از سوی دیگر بررسی حوزه داخلی، زمینه شناخت صحیح جهت مواجهه با محیط بیرونی را در حد استطاعت بالقوه و بالفعل یک سازمان، میسر می‌سازد. در هر حال، صرف‌نظر از تقدم و تأخّر منطقی، ما ابتدا از بررسی محیط داخلی آغاز می‌کنیم. بررسی محیط داخلیدر یک عملیات استراتژیک، شناخت دقیق وضع فعلی سازمان، نقش تعیین‌کننده‌ای خواهد داشت. مطالعه و آگاهی از رسالت، اهداف، وظایف، ساختار، منابع انسانی و مالی، امکانات، ظرفیت و پتانسیل بالقوه و بالفعل و در مجموع شناخت نقاط ضعف و قوت یک سازمان در این بررسی حائز اهمیت فراوان است. هم‌اکنون در بسیاری از موسسات دولتی و خصوصی مدیران از شناختی بسیار سطحی و غیردقیق نسبت به محیط داخلی خود برخوردارند، و این عدم شناخت، امکان اتخاذ تصمیمات صحیح و به‌موقع را از آنان سلب کرده است. در یک سازمان، علاوه بر مدیران، مجموعهٔ پرسنل نیز باید از مراتبی از شناخت محیط داخلی برخوردار گردند. این اطلاعات آنان را در انجام وظایف محوله یاری خواهد رساند. بررسی محیط خارجیاصولاً تعریف و ترسیم قلمروی محیط خارجی یک سازمان به اهداف و وظایف آن وابسته است. برای اغلب موسسات فرهنگی شناخت به‌روز و عمیق مخاطبان و به عبارتی مخاطب‌شناسی‌ای که در بردارنده درک مختصات و نیازها و انتظارات آنان (مخاطبان) باشد، حائز اولویت است. نباید فراموش کرد که در یک عملیات استراتژیک، جهت‌دهی به نیازهای مخاطبان نیز منوط به شناخت دقیق مخاطب خواهد بود. علاوه بر روان‌شناسی مخاطب، جامعه‌شناسی مخاطب نیز در یک بررسی کارآمد ضروری به نظر می‌رسد. این‌که مخاطب در چه جامعه و یا چه مختصاتی و پیشینه‌ای زندگی می‌کند، نباید از دستور بررسی خارج شود. تحقیقاً یکی از مشکلات مزمن اغلب موسسات فرهنگی در ایران عدم توجه به مخاطب شناسی روزآمد یا مواجهه نهانی با این مقوله می‌باشد. تعیین چشم‌انداز کارآمد یا نقاط مطلوبوجود چشم‌انداز یا نقاط مطلوب، به صورت حقیقی و نه تشریفاتی، گام بعدی در ایجاد زمینه برای یک عملیات استراتژیک به شمار می‌رود. لازمه ترسیم چشم‌انداز، شفاف‌سازی ماموریت اصلی (رسالت)، اهداف و وظایف است. یکی از معضلات اساسی در موسسات فرهنگی ما، برخورد تشریفاتی با این مقوله می‌باشد. بخش قابل توجهی از موسسات فرهنگی کشور دارای رسالت، اهداف و وظایف مبهم و حتی بعضاً متناقض و متداخل و یا دست‌نیافتنی و شعاری هستند. در این میان، بازخوانی اهداف و تقسیم آن به دو بخش اهداف کلان و عملیاتی حائز اهمیت است. اهداف دقیقاً عبارت از آن چیزهایی است که سازمان خواستار دست‌یابی به آن می‌باشد.چشم انداز، فراتر از اهداف، نقاط عالی و مطلوب را به صورت ایده‌ال و معمولاً درازمدت مشخص می‌کند. چشم‌انداز که بهتر است توأمان به صورت کمی و کیفی ترسیم شود، از سویی قوه محرکه و از دیگر سو دورنما و محصول نهایی و موفق یک سازمان را در یک دوره زمانی معین روشن می‌کند. چشم‌انداز باید کاملاً مبتنی بر رسالت، اهداف و وظایف یک سازمان ترسیم شود. توانمند سازی سازمان (ایجاد ظرفیت)توانمندسازی سازمان باید در دو مرحله زمانی مورد عنایت قرار گیرد. یکی در مرحله پیش از تدوین برنامه استراتژیک، به صورت عمومی و دیگری پس از تدوین برنامه و تعیین تاکتیک، به صورت تخصصی. پس از روشن‌شدن رسالت، اهداف، وظایف و چشم‌انداز باید استطاعت و ظرفیت بالفعل و بالقوه مورد ارزیابی و سنجش قرار گیرد. در این مرحله، انطباق منابع، امکانات، ساختار سازمانی و . . . و ایجاد و توسعهٔ ظرفیت کافی برای تحقق اهداف و دست‌یابی به چشم‌انداز، مورد توجه مدیریت استراتژیک خواهد بود.برای مثال، در ساماندهی منابع انسانی و اصلاح فرایند جذب و گزینش نیرو، ترسیم یک ساختار سازمانی متناسب، ساماندهی به امکانات و . . . در

زمره جزو اولویت‌های توانمندساز قرار می گیرد. البته چنانکه اشاره شد، پس از تدوین برنامه و تعیین تاکتیک نیز مرحلهٔ جدیدی از توانمندسازی مورد توجه قرار خواهد گرفت. در حال حاضر منابع انسانی بسیاری از موسسات فرهنگی از جهت ترغیب، کیفیت و نیز چینش و نحوهٔ بهره‌برداری، با ماموریتهای محوله ناسازگار است و یا ساختار سازمانی غیرعلمی آنها اصولاً امکان اجرای یک عملیات استراتژیک را از آنها سلب می‌نماید. استراتژی‌سازیمهم‌ترین مرحله در یک عملیات فرهنگی استراتژیک رسیدیم که همان تعیین استراتژی به معنای تعیین راه دست‌یابی به اهداف کلان و عملیاتی سازمان می‌باشد. اگر تمامی مراحل پیش گفته به دقت و به صورت علمی محقق شده باشد، پس از آن یک مدیر مستعد و خلاق قدرت استراتژی‌سازی را خواهد داشت. در برخی سازمانهای فرهنگی، میان سیاست و استراتژی خلط می‌شود. سیاست در واقع رویکرد یک سازمان به نحوهٔ تحقق اهداف است، اما استراتژی مسیر دست‌یابی به اهداف را مشخص می کند. باید توجه داشت که در یک سازمان می‌توان به انواع استراتژیها اشاره کرد: استراتژیهای دفاعی، تهاجمی، بازدارنده، موضوع محور، مساله محور، تعیین استراتژی در موقعیت اضطراری و اورژانسی و یا در موقعیت ثبات و طبیعی و غیره. تدوین برنامه استراتژیکبرنامه‌ریزی استراتژیک را می‌توان تلاشی منظم یا زمانبندی‌شده و سازمان‌یافته جهت مبادرت به اجرای عملیات استراتژیک که دربردارندهٔ نحوه تحقق استراتژی‌ها است تعریف کرد. در واقع یک برنامه‌ریزی صحیح به ما امکان می‌دهد با یک ملاحظه منسجم و جامع‌نگر نسبت به تمامی امکانات مادی و معنوی یک سازمان و بسیج آنها جهت پیشبرد استراتژیهایی که ما را به دست‌یابی به اهداف رهنمون خواهد ساخت گام برداریم. اصولاً ـ یک برنامه استراتژیک نمی‌تواند بدون اجرای مراحل پیشینی که به آنها اشاره شد، تدوین گردد. از ویژگیهای ذاتی این برنامه، ترتیب منطقی مراحل، هماهنگی عناصر سازمانی و تعریف جایگاه و نقش هریک و نیز زمان‌بندی و توزیع دقیق منابع است.برنامه می‌تواند به صورت کوتاه‌مدت، میان‌مدت و درازمدت تهیه شود. ولی در سازمان فرهنگی به اقتضای ماموریت کلان، تدوین برنامه‌های درازمدت کارساز خواهد بود. معمولاً در هر برنامه‌ای مکانیزم کنترل و نظارت و شناسایی به‌موقع موانع و رفع آن نیز پیش‌بینی می‌شود؛ چرا که منظورشدن ضمانتهای لازم برای اجرای برنامه در عملیات استراتژیک هیچگاه مورد غفلت نخواهد بود. تعیین تاکتیکعلاوه بر برنامه، در یک عملیات استراتژیک نیازمند تاکتیک‌های روزآمد می‌باشیم. گرچه تاکتیک عمدتاً به‌عنوان یک اصطلاح نظامی به کار رفته، اما درواقع در این نوع از عملیات مکمل ضروری برنامه قلمداد می‌شود. برخی تاکتیک را روش گذار از هریک از مرحله‌ها و یا موانع تعریف کرده‌اند؛ چنانکه در جنگ، گرفتن تپهٔ معینی اهمیت تاکتیکی دارد و یا در سیاست، به جلب کردن نظر یک طیف خاص در انتخابات و یا به‌کاربستن شگردهای خاص برای مواجهه با رقیب تاکتیک گفته می‌شود. در عین حال، تاکتیک را باید اجمالاً به شگردها و روشهای خاص برای پیشبرد برنامه استراتژیک با مقتضیات زمان و محیط تعریف کرد که عمدتاً پس از تدوین برنامه مورد توجه استراتژیستها قرار می گیرد. برای نمونه، تاکتیکهایی که می‌توانند در برنامه جامع و استراتژیک تولید علم و نظریه‌پردازی مورد توجه ما قرار گیرد، قابل ذکر می‌باشد. اجرای برنامه (آغاز عملیات)پس از تدوین برنامه، عملیات آغاز می‌شود. گرچه معمولاً ـ سازمانی که تا این مرحله با موفقیت پیش رفته، شانس زیادی برای اجرای موفقیت‌آمیز برنامه خود خواهد داشت، اما نباید فراموش کرد که بسیاری از سازمانهای فرهنگی پس از تدوین برنامه و صرف زمان و بودجهٔ درخور توجه در این امر، بی‌توجه به برنامه، همان روش سنتی گذشته را که به آن عادت کرده‌اند، پیش می گیرند و از پایبندی به برنامه سرباز می‌زنند. اجرای صحیح برنامه به عوامل متعددی وابسته است که در مراحل پیش گفته به آن پرداخته شد. کمترین غفلت از هریک از عوامل مزبور می‌تواند اجرای برنامه را با اختلال مواجه نماید. در سازمانهای فرهنگی کشور ما، اجرای عملیات استراتژیک، به جهت موانع بسیاری که در پیش رو دارد، بیشتر به یک انقلاب می‌ماند که عزم و اراده راسخ مسئولان و مردم را می‌طلبد. در حال حاضر، بازسازی شورای محترم عالی انقلاب فرهنگی به عنوان مدیریت کلان امور فرهنگی کشور گام نخست در زمینه‌سازی برای یک عملیات استراتژیک فرهنگی بزرگ خواهد بود. در واقع، بهانه قراردادن فقدان بودجه و امکانات برای به تعویق انداختن ساماندهی امور فرهنگی کشور،

نوعی فرار از واقعیت‌ها تلقی می‌گردد؛ چرا که نگارنده معتقد است در صورتی‌که بودجه و امکانات کشور براساس اولویت‌ها ساماندهی شود، امکان ایجاد تحولات بزرگ همواره وجود خواهد داشت.

سیاست

... Policyسیاست یک سری اصول و قواعد است که راه را برای مدیران در اتخاذ تصمیم نشان می دهد کلمه لاتین سیاست (Policy) ریشه کهن یونانی دارد . به اعتبار معنی کلمه (مراقبت از یک کار) را سیاست می گویند . در فرهنگ لغت فارسی سیاست به معنای اداره کردنامورمملکت ، مراقبتاموداخلیوخارجی کشور ، اصلاح امور خلق رعیت داری و مردم داری است . مفهوم سیاست در فرهنگ لغت و بستر بدینگونه تعریف شده است : «برای جهت دادن به تصمیمات امروز و آینده از میان تعداد زیادی گزینه انتخاب یک راه یا طرز رفتاری مشخص و یا یک طرح کلی درازمدت که اهداف کلی و روشهای قابل قبول» را بتواند دربربگیرد . سیاست در حیطه مدیریت سازمان ، در معنای یک سری اصول و قواعد است که نشان دهنده راه برای مدیران در اتخاذ تصمیم خواهد بود . این اصول در تصمیماتی که مدیران می گیرند و در فعالیتهایی که انجام میدهند راه را نشان می دهد و یک طرح کلی را برای رسیدن به اهداف تعیین شده فراهم می سازند . بدینگونه وقتی که سیاست مشخص گردید به مدیران یک انتخاب ترجیحی می دهد ، مثلا یاد می دهد که هنگام رویارویی با وضعیتی مانند X نه به صورت A , B ، بلکه مانند C رفتار کن و بدینگونه یک ترجیح ، به میان گذاشته می شود . اما سیاست را با مقررات یا دستورالعمل که درهریک از موقعیتها باید رعایت شود نباید درآمیخت . مقررات درمقابل وضعیت معین ، چگونگی حرکت را به طور قطعی بیان می کنند و جایی برای مدیر که از انعطاف خویش استفاده کند باقی نمی گذارند . اما سیاست ، نشاندهنده راه برای مدیران در تصمیم گیری است ، مانند : صبح رأس ساعت ۸ سرکار حاضر شدن یک دستورالعمل یا مقررات است . ولی اینکه مدیر تدارکات ، خرید موادخام تا سقف صدمیلیون ریال را بدون اخذ موافقت مدیر بالادست میتواند انجام دهد ، یک سیاست است . مدیر برای مصارف زیر سقف صدمیلیون ریال به مقام بالاتر مراجعه نمی کند . دراینجا باید یادآور شویم سیاستها ، قبل از هرچیز درباره تحقق بخشیدن اهداف سازمان درهرسطح ، انتخاب ابزاری که مورد استفاده قرار خواهد گرفت و طرز حرکتی که به میان گذاشته خواهد شد ، مربوط است همچنین سیاستها برای اهداف و ابزار نیز حدود و مرزهایی بنا می کند . این مرزها ، هنگام تصمیم گیری مدیران درخصوص وضعیتهایی که باآن مواجه می گردند ، به آنان یاری می دهد ، برای مثال ، هنگام تصمیم گیری خرید از سه کیفیت خیلی خوب ، سیاست انتخاب پایین ترین قیمت ، یعنی رده بندی پیشنهادها به لحاظ تقدم کیفیت ، از سه کالایی که در سه رده اول قرار دارند هرکدام پایین ترین قیمت را دارد باید خریداری شود . برای کالاها سرویس درنظر گرفته نمی شود ، این یک دستورالعمل در تصمیم است و درباره خرید کالا برای هروضعیت قابل قبول است . سیاستها ، درداخل سازمان درهرسطح سازمانی قرار می گیرند و از سیاستهای اصلی شرکت ، سیساتهای قسمتها ، حیطه های اجرایی گرفته تا کوچکترین واحدها به ترتیب پشت سرهم قرار می گیرند . جدا از این ، سیاستها میتوانند عملکردی هم باشند و یا برای یک پروژه بخصوصی می توانند انتخاب شوند . از طرف دیگر سیاستها ، به مشکلاتی که زود به زود دیده می شود و وضعیتهایی که تکرار می گردد نیز مربوط است . سیاست در مقابل چنین وضعیتی چه باید کرد را تثبیت نموده در مقابل وضعیتهای مشابه تصمیم گیری همانند را فراهم می سازد ، بدین ترتیب سیاستها در داخل خود استحکام (ثبات و قاطعیت) و بی طرفی بین اشخاص را حاکم می کنند ، برای مثال سیاست پرسنلی درباره دادن مرخصی و حقوق به هنگام مرخصی سالانه و بیماریها ، به هرکس در داخل سازمان همانند اجرا می شود و برای هرشخص و هر رویداد تصمیم گیری جداگانه ای را لازم نمی داند . سیاستها به خاطر زمینه سازی برای از قبل اندیشیدن و تجزیه و تحلیل کردن در وضعیتهای معین مانع تکرار گشته و ساختار یکپارچه ای را ارائه می دهند . بعلاوه به این خاطر که می توانند رفتار مدیران را به صورت قابل پیش بینی

درآورنـد ، انتقال اختیار را به سـطوح پایین آسان کرده و بـدین ترتیب اثربخشـی مـدیران سـطوح بالا را افزایش می دهنـد . بعبارت کوتـاه سیاسـتها ، نهـاد بودن مؤسـسات و در نتیجه بوجود آوردن عرف و عادتهای مختص به خودشان را برای آنها تأمین می کنـد . بـدین لحـاظ سیاسـتها ، یـک ویژگی حـاکم براموـر اجرایی مؤسـسات را داراست . اصول در درک ، انتخـاب و بیـان کلی به عنوان راهنمـای تصـمیم گیری و یا نشاندهنـده راه دراندیشـیدن و آغاز حرکت به شـمار می آیـد . این اصول ضـرورت مطلق نـدارد که به شکـل یـک توضیـح ارائه گردد . بیشتر اوقـات طرز رفتـار یـک مـدیر ، درحالی که به صورت نوشـته نیست ولی می توانـد سیاسـت مشخصی را انعکاس دهد .

What is policy? The word "policy" can be used to cover matters ranging from high order strategy to administrative detail. In DECS, ‘policy' can encompass a position, intention or plan on any issue where the government or the department needs to take action. Policy can mean: ⁎ The art, study, or practice of government or administration the conduct of public affairs political science. [Source: Oxford English Dictionary], or ⁎ A plan of action, usually based on certain principles, decided on by a body or individual, or ⁎ A principle or set of principles on which to base decisions, or ⁎ A course of conduct to be followed [Source: Chambers English Dictionary] According to a dictionary definition, policy is "any course of action followed primarily because it is expedient or advantages in a material sense". When put into a political theme, this definition would read: ‘Public Policy is a concept (usually in a written document), whereby the government or a political party will determine decisions, actions and other matters that will prove advantages to society in general’.Another possible way to look at policies, particularly the governments, is to think of them as the principle (be it values, interests and resources) that underlines the actions that will take place to solve public issues. This maybe administered through state or federal action such as legislation, regulations and administrative practices.The starting point for anyone who is producing policies is to realise that there needn’t always be consistency in them. This is mainly because the values of society are continuously changing, and policies being the representation of society’s preferences and ideals, must change with them. It is at this broad level that policy becomes a complex interplay of "social and economic decisions, prevailing ideas, institutions and individuals, technical and analytical procedures, and general theories about the way policy is made"(Concept by Hawker, Smith and Weller). All of these factors when taken into account, will determine how the new policy will effect the following:Private CitizensCompaniesCorporationsAssociationsThere is no right or wrong policy. But the foremost will be one that addresses the masses, and reflects their social values.Considering that public policy is an action taken by the government that ultimately

effects the public, it has been recognized that even when an area of activity is left in private hands, the very act of it being left alone can be viewed as a deliberate policy of the authorities. This could possibly be because the general societies needs did not need to be altered, or because the body that the activity was delegated to will make the necessary changes in the place of the government possibly because they understand social issues better because of their standing within society, for example local councils.Many factors influence why a policy is created. Lobby groups, political parties, single issue coalitions, industrial councils, unions and pressure groups play a very active role in this, mainly because their vast size through social support which allows them to contest issues. For a government not to listen and then act on their requests would almost mean certain suicide. This is especially true around election time, when the government also makes a lot of policies that will be looked upon favourable by the voters, and thus help the government in their plight to be re-elected. But it must also be acknowledged, that not all large groups such as unions, are given whatever they want (as we saw with the transport union earlier on this year during the Grand Prix) especially if it will be a burden to the rest of society.In general, the purpose of government is to add value to the lives of the people it serves, and through good policy making, this can be achieved. Policies should express and embody society's needs and values, and this is achieved through the comprehensive use of politics involving cooperation from groups .outside the government body

برنامه ریزی و پیش بینی

...planning and foresightگردآوی: مهدی یاراحمدی خراسانی

برنامه ریزی و پیش بینیv فرآیندی است که نعیین می کند سازمان به آنجایی که می خواهد برسد، چگونه برسد.v یکی از وظایف اولیه مدیریت است چرا که دیگر وظایف مدیریت بستگی به این دارد که چگونه برنامه های سازمان، به اهداف خود دست می یابند. اهمیت برنامه ریزیv پاره ای از دلایل که حاکی از برنامه ریزی در عملیات مدیریتی است به قرار زیر است :§ برنامه ریزی در تجارت نوین ضروری است §.برنامه ریزی چگونگی اجرای کار را تحت الشعاع قرار می دهد §.تمرکز داشتن بر روی اهداف §از بین بردن عدم اطمینان و تغییرات §برنامه ریزی کنترل را آسانتر می کند §.برنامه ریزی کمکی است در فرآیند تصمیم گیری فرآیند برنامه ریزی فرآیند برنامه ریزی کلیه سازمانها بر مبنای رسالت و «دموریت سازمان (Mission) استوار است.v اهدافی خاص مبتنی بر رسالت و برنامه هایی که می تواند به دتیابی این اهداف بیانجامد به صورت ذیل است §:رسالت (Mission §)اهداف (Objectives •)اهداف سازمان دارای پنج ویژگی است:W اهداف سازمان باید به صورت مکتوب برای تمامی اعضای سازمان نوشته شود و همه از آن آگاه باشند، تا بدانند که چه انتظاری از آنها می رود.W اهداف باید محدوده زمانی داشته باشد نمی تواند نامحدود باشد. کارکنان باید از زمان تحقق

اهـداف مطلع باشـند و فرجه زمانی را بدانند.W اهـداف بایـد مشـخص و قابل اندازه گیری باشد.W اهـداف باید واقعی و دست یافتنی باشد.W تحقق اهداف، مشارکت و حمایت همه جانبه را می طلبد. مدیریت بر مبنای هدفV مدیریت بر مبنای هدف MBO (Management By Objective) از طریق ترکیب اهـداف فردی و سازمـانی اعمـال می گـدد و براساس این نظریه مشـارکت توأم رئیس و مرئوس در تبـدیل اهـداف کلی به اهـداف فردی، تـأثیر مثبتی بر عملکرد کارکنـان دارد.V فرآیند مـدیریت بر مبنای هدف شامل مراحل زیر است §:برنامه های بلند مدت توسط مدیران سـطح بالا بعد از انطباق اهداف و منابع تعیـین می گردد §.اهـداف کوتـاه مـدت توسـط سازمـان کـه در برگیرنـده بازاریـابی، بهره وری، سـود و غیره است تعیین می گردد §.تعیین برنامه های عملیاتی §ارزیابی §انتخاب عملیات صـحیح فرآینـد مدیریت بر مبنای هدفتعیین اهداف و برنامه های بلنـد مـدتتعیین اهـداف کوتاه مدت سازمانتعیین برنامه های عملیاتیارزیابی نتایجانتخاب عملیات صـحیح برنامه هاV عملیاتی هسـتند جهت کمک به سازمان برای دستیابی به اهـداف. V یک برنامه جامع باید متضـمن شرایط زیر باشد §:چه فعـالیتی جهت دستیـابی به اهـداف لازم است §.چه زمـانی فعـالیت هـا بایـد انجام گیرد §.چه کسـی مسئول چه کاری است §.کجا فعالیت ها باید انجام شود §.کی عملیات باید به انجام برسد. انواع برنامهV برنامه های سازمان معمولاً به دو قسـمت تقسیم می شوند §:برنامه های جاری؛ شامل •:سیاست هاW در واقع فکر و عمل را جهت آینـده سازمان کانالیزه می کند. معمولاً مکتوب نیست و کمتر مدوم می باشـند و متأثر از رفتار مدیران است •.رویه هاW رویه ها بیانگر طریقه انجـام کـار در سازمـان ها هسـتند، در واقع خود رویه ها نوعی از برنامه ها هستند که این برنامه ها راهنمای عملیاتنـد. • قـوانین و مقرراتW قوانین در واقع سـاده ترین نوع برنـامه هـا هسـتند §.برنـامه هـای یکبـاری؛ شامـل •:برنامه های اجرایی یا طرح هاW برنامه ها اصـلی جهت اجرا شـدن به برنامه های ریزتری تقسـیم می شوند که برنامه اجرایی یا طرح نامیده می شونـد یک برنامه کلی برای به اجرا درآمـدن بایـد به برنامه های کوچکتر تقسـیم شود تا از به اجرا درآمدن برنامه اصـلی شـکل بگیرد •.بودجه هاW در واقه برنامه های عددی هستند، بودجه بندی در وهله اول ممکن است براساس اعتبار و پول باشد. یـا براسـاس سـاعت کـار مـورد نیـاز باشـد. سـوم براسـاس نیروی انسـانی مـورد نیـاز باشـد و چهـارم براسـاس تعـداد سـاعات کـار ماشین.W نوع دیگری از بودجه که در واقع ترکیبی از بودجه متغیر و بودجه برنامه ای است، بنام بودجه بر مبنای صفر نامیده می شود. پیش بینیV عدم توفیق بسـیاری از سازمان ها ناشـی از فقدان پیش بینی و یا پیش بینی غلطی بوده که برنامه ریزی متکی به آن بوده است.V پیش بینی آینده و امکانات و موانع در امر برنامه ریزی ضـروری است.V مدیران برای برنامه پیش بینی آنده اطلاعات مربوط به گذشـته و حال را مورد اسـتفاده قرار می دهنـد تا بتواننـد به گمان هایی دست یابنـد که نشان دهـد در آینده چه اتفاقی خواهد افتاد.V پاره ای از رویـدادهای آینده جهت پیش بینی دقیق که رشد و موفقیت سازمان را در برخواهد داشت بقرار زیر است §:توسـعه اقتصـادی §پیش بینی تکنولوژی §پیش بینی رقـابتی §پیش بینی اجتمـاعی تکنیـک های پیش بینیV تکنیک های کیفی §نظر هیأت اجرایی §نظرات فروشـندگان §انتظارات مصـرف کنندگان § روش دلفی V تکنیک های کمی §روش های اقتصاد سنجی §بررسی آماری

نقش تکوینی مدیریت استراتژیک

The evolving role of strategic management developmentPaul brown, university college Northampton, Northampton, uk

چکیدههـدف- جهت تصـدیق و معتبر ساختن چارچوبهای مفهومی بهبود مـدیریت استراتژیک. همچنین جهت آزمایش این فرضـیه که اهـداف و طراحی برنامه بهبود مدیریت استراتژیک لازم است که مطابق با سـطوح سازمانی تعهد به مدیریت استراتژیک و درجه

رشـد و بلوغ فرایندها و شایستگی های مدیریت استراتژیک باشند. بر حسب اینکه برنامه می تواند در ارتقا توانایی استراتژیک سازمان موثر واقع گردد.طراحی/ متدولوژی/ رویکرد- کارهای نویسندگان قبلی (مبتنی بر مرور ادبیات و یک مطالعه موردی) دو مدل مفهومی را ایجاد نموده که می تواند به درک بهبود مدیریت استراتژیک کمک نماید. اولی نوع شناسی چرخه زندگی سطوح سازمانی از تعهد به مدیریت استراتژیک را با طراحی بهبود موثر مدیریت استراتژیک فراهم می نماید. دومی شبکه ای را که نشان دهنده چگونگی توانایی مدیریت استراتژیک جهت توسعه را فراهم می کند.در این مقاله تحقیق موردی از شش سازمان جهت ارائه داده ها که عمدتاً کیفی هستند، جهت آزمون فرضیات و مدلهای مفهومی استفاده شده است. یافته ها: هر دوی نوع شناسی چرخه زندگی و مدلهای مفهومی به وسیله بیشتر کارهای موردی مورد پشتیبانی قرار گرفتند. همچنین یافته شد که روش استراتژی پردازی غالب در سازمان می تواندبر بهبود مدیریت استراتژیک موثر باشد. جایی که روش فرماندهی استراتژی پردازی غالب بر جوانب استراتژیک برنامه توسعه مدیریت است، مانع توافق با فرهنگ فرماندهی می شود. محدودیتهای تحقیق: تعمیم پذیری یافته ها به وسیله اندازه نمونه کوچک در شش سازمان محدود شده است. اگر چه با وجود نظریات اندک در زمینه توسعه مدیریت استراتژیک، یافته ها در جهت درک مفهومی از این موضوع تلاش می کنند.اصلیت/ ارزش- مدلهای پیشنهادی بینشی جهت پیچیدگی بهبود مدیریت استراتژیک و امکان بکارگیری تجزیه و تحلیل و برنامه ریزی موثرتر از مداخله بهبود مدیریت استراتژیک فراهم می آورد. لغات کلیدی:مدیریت استراتژیک، استراتژی مشارکتی، بهبود مدیریت نوع مقاله: مقاله مفهومی بیش از ۱۵ سال این عقیده وجود داشت که بهبود مدیریت(MD) نقشی استراتژیک را در سازمانها بازی می کند. Constable و mccormick پیشنهاد نمودندکه MD باید بخش منسجمی از برنامه های استراتژیک و تغییر استراتژیک باشد. ۱۹۹۴)Cannon) پیشنهاد نمود که MD نیازمند بازسازی جهت اثربخشی عملکرد مشارکتی و بهبود شایستگی ها می باشد.۱۹۹۷)Thomson) گزارش نمود که MD در اثر تغییر شکل، به طور نامناسبی با استراتژی های سازمانی رابطه دارد. یافته های انگلستان در مطالعات آمریکا انعکاس یافته است.چنین یافته هایی نشانگر تلاشهایی جهت شناسایی بهترین اعمال در MD به ویژه برای مدیران ارشد که در اندیشه افزایش توانایی در تأثیر استراتژی و عملکرد می باشند.در حالی که اجماع این مطالعات و یافته های تجربی قوی وجود داشت، ولی تعداد اندک چارچوبهای مفهومی و تئوری جهت کمک و توضیح پدیده توصیف شده وجود داشت.تأکید بر عمل به سازمانهایی که در اندیشه انجام درست کارها بودند وجود داشت.چنین تئوری و چارچوبهای مفهومی آنگونه که وجود دارندبیشتر از گسترش تفکر MD می باشندکه ضرورتا تأکیدی بر مدیریت استراتژیک MD نداشتند.الگوهای کمی در موقعیتهای مختلف سودمند بودند که بعضی از آنها دارای نقش استراتژیک بودند. این تحقیق جهت ایجاد یک بینش نسبت به تکمیل شکافای دانش انجام شده افزایش درک از چرایی و چگونگی MD می تواند منجر به پی بردن به پتانسیل استراتژیک گردد. توسعه مدیریت استراتژیکنویسندهتوسعه مدیریت استراتژیک(SMD) را اینگونه تعریف نموده است:مداخات بهبود مدیریت که تمایل دارند تا توانایی استراتژیک و عملکرد مشارکتی سازمان را ارتقا بخشند.مطالعات موردی نشان داده که SMD می توتند نقش کاتالیزور برای تغییر در سطح استراتژیک داشته باشد. (همانطور که در مدیریت تغییر و اجرای استراتژی نقش داشته است).این شکل نشان دهنده چگونگی جریان استراتژیک می باشد. و می تواند به عنوان شروعی برای ایجاد یا تجدید برنامه SMD عمل نماید. و این می تواند باعث افزایش تعهد به مدیریت استراتژیک در سازمان شود که می تواند به عنوان متغیرهای میانجی در ایجاد فرایندها و قابلیتهای مدیریت استراتژیک مشاهده شود.در نتیجه بهبود ظرفیتها در مدیریت استراتژیک به دو صورت مستقیم از SMD و غیر مستقیم از طریق فرایندهای جدید مدیریت استراتژیک روی می دهد. تیمهای اجرای استراتژیک که ممکن است گاهی اوقات یک بخش رسمی از SMD باشند ولی هر دو بیشتر از قابلیتهای جدید استراتژیک بهره می گیرند. این مدل احتمالاً در موقعیت هایی کاربرد دارد که تعهد و قابلیت وجود دارد. مدیریت استراتژیک پایین است- در ابتدا شبکه روابط متقابل احتمالاًتوسعه نیافته و ناقص است. در

سازمانهایی که به بلوغ و رشد دست یافتند نقش مطرح SMD ممکن است در انتظار تغییر باشد.این تحلیلها از فرضیات اصلی این تحقیق نشأت گرفتند:اهداف و نقشه برنامه توسعه مدیریت استراتژیک که تعهد و مدیریت استراتژیک سطوح سازمانی و درجه رشد فرایندها و قابلیتهای مدیریت استراتژیک را مطابق هم سازند، از این جهت که این برنامه می تواند در افزایش قابلیت استراتژیک سازمان موثر باشد.این فرضیات همچنین پیشنهاد می کنند که تطبیق تعهد مدیریت استراتژیک و قابلیت طرح SMDP مکمل هم باشند. و تشویق به بهبود سازمانی و قابلیتهای فردی در مدیریت استراتژیک می کند. این تطابق می تواندهمیشه از طریق مراحلی که در جدول ۱ نشان داده شده است تکامل یابدکه اشاره بر این دارد که این فرضیات باعث بهبود قابلیت مدیریت استراتژیک که منجر به بهبود عملکرد مشارکتس سازمان می شود.این ممکن است که سازمان با تعهد کم به مدیریت استراتژیک در یک محیط با تغییرات اندک خواهند بود. یا اینکه اخیراً تجربیاتی در افزایش اندک به سطوح بالاتر پیچیدگی و پویایی شده است. بنابر این همانطور که با افزایش سطح آشفتگی سازمانی (پویایی و پیچیدگی) افزایش می یابد احتمالاً نیاز است که سازمان به سمت افزایش تعهد به مدیریت استراتژیک و توالی چرخه زندگی که در جدول ۱ آمده است حرکت نماید.در مقایسه سبکهای اکتشافی و تحلیلی مستلزم تعهد و قابلیت مدیریت استراتژیک قویتری است.این سازمانها ممکن است در محیطهای مشابهی عمل نایندااما سطوح تعهد به مدیریت استراتژیک متفاوتی داشته باشند.آنگونه که در مورد مطالعات بانکهای کوچک آمریکایی توسط ۱۹۹۸) Bracker,newkirk-moore) نشان داده شده است. یافته ها نشان داد که عملکرد کسب و کار هنگامی بیشتر بود که سطوح تعهد به مدیریت استراتژیک بالا بودند.هدف این تحقیق، آزمون فرضیات و بکارگیری مدل دوره عمر شمار اندکی از سازمانهای مورد مطالعه است. محدودیتهایی جهت تعمیم یافته ها به دلیل اندازه نمونه ها وجود دارد. اگر چه این روش به جمع آوری داده های کمی غنی و استفاده از رویکردهای کمی جهت آزمون تئوریها که توسط van maanen مورد حمایت است، می پردازد. نقش SMDPمعرفی دانش و زبان مدیریت استراتژیکبحثهای استراتژیک در جهت استراتژیکشکل گیری مرحله تیم سازی در برابر مدیران ارشد تشخیص نیاز قابلیت مدیریت استراتژیکپیشنهاداتی برای استراتژی شناخت قابلیتهای مدیریت استراتژیک و توسعه آناجرای استراتژی سازمانی در واحدهای مدیریتی اجرای استراتژی از طریق تیمهای پروژهبرنامه جانشینی بهبود استراتژیکانجام مرحله تیم سازی ویژگیهای سازمانیتغییر تدریجی گرایش استراتژیکمشارکت اندک در استراتژی سازیبکارگیری ضعیف پروژه های تغییر آزمایش به همراه مکانیزمهایی برای مباحثه استراتژیک و تصمیم گیریزبان جدید مدیریت استراتژیکمشارکت بیشترعدم رضایت از استراتژی، موقعیت یا عملکرد جاری قرار دادن مکانیزمهایی برای مباحثه استراتژیک و تصمیم گیریاجماع برای رسیدن به مدیریت استراتژیک تعهد بالا به مدیریت استراتژیک از طریق فرهنگ و سیستمهامرور مستمر استراتژیهای سطح بالااجرای موثر استراتژی تعهد به مدیریت استراتژیکپایین (سطح ۱)نمایان شدن (سطح ۲)توسعه یافته (سطح ۳)رشد (سطح ۳) روشهای استراتژی پردازیبعضی تفسیرها از روش استراتژی پردازی اکنون مشخص است، که به عنوان یک متغیر مهم در مطالعه پدیدار گشته اند. ۱۹۹۲) Hart) یک نوع شناسی از ۵ روش استراتژی پردازی ایجاد نموده که به عنوان یک مدل نظری مقبولیت زیادی پیدا کرده. این نوع شناسی به SMD در طرح ریزی فرایندهای راهکار برای تدوین استراتژی به صورت اثر متقابل بر SMD و شناخت روشهای استراتژی پردازی با به کارگیری سطوح متعدد مدیریت دارد.استراتژی روش فرماندهی به وسیله رهبران فردی قوی با پشتیبانی تعداد اندکی از مدیران عالی ایجاد می شود.تحلیل ها و ارزیابی گزینه برای فراهم آوردن مشاوراتی جهت اجرای استراتژی استفاده می شود.افراد دیگر در سازمان به عنوان" سربازان خوب "استراتژی را اجرا می کنند. این ممکن است در یک محیط صنعتی به کار گرفته شود که نسبتاً ساده می باشد و توسط یک یا چند نفر قابل فهم است.و سازمان احتمالاً نسبتاً کوچک باشد به طوریکه یک فرد می تواند کنترل موثر ارا حفظ نماید. در روش نمادین مدیر عالی بینش روشنی را خلق می نماید که به فعالیتهای سازمان معنا می بخشدو به کارکنان احساس هویت می دهد. این بینش دراز مدت می تواندبه اهداف ویژه

تبدیل شود که نظام کنترل ضمنی مبتنی بر ارزشهای مشترک را فراهم می کند. انعطافپذیری این روش برای محیطهای پویا و سازمانهای بزرگتر که در حال رشد از طریق استراتژیهای فعالسازی (نظیر اکتشافی و تحلیلی) می باشند، مناسب می باشد.در روش عقلایـی نظام جامعی از برنامه ریزی استراتژی رسمی با استراتژی مکتوب و برنامه های عملیاتی وجود دارد. داده ها به بالا رسانده شده و پردازش و تحلیل اطلاعات در سطوح بالا انجام می گیرد. برنامه های مفصل و نظام کنترل پیشرفته مشاهده می شود.و احتمالاً در شرکتهای بزرگتر که دارای موقعیت استراتژی تدافعی می باشند و دارای محیط باثباتی هستند یافته می شود.روش انتقالی استراتژی پردازی بیشتر مبتنی بر تعامل و یادگیری می باشدتا اجرای برنامه از پیش تعیین شده (که مانعی از طرف مدیریت عالی جهت درک کامل محیط پیچیده می باشد). ویژگیهای این روش داری ارتباطات مورب، بازخورد و یادگیری و گفتگو با ذینفعان کلیدی، همچنین ضرورت یک رویکرد تکراری به استراتژی پردازی می باشد. ابتکاراتی نظیر سر وقت بودن (JIT)، مدیریت کیفیت جامع(TQM) و مشتری گرایی محملی برای این تغییرات ارائه می کنند. مدیریت عالی در ارتباط با تسهیلات و ارتباطات همیشگی با مشتریان جهت تعیین راهنمای استراتژیک می باشد. گفته می شود چنین چیزی برای شرکتهای رشد یافته که در محیطهای پیچیده کار می کنند مناسب می باشد، نظیر تحلیلگران استراتژیک که به هدف بهبود تدریجی خدمت و محصول می باشند. سرانجام، روش افزایشی دارای ویژگیهایی می باشد که توسط ۱۹۸۳) BURGERMAN) و WOOLDRIDGE ۱۹۹۰) FLOYD,) مشخص شده است. ایده های جدید از کار آفرینی به سمت بالا نشأت می گیرند. مدیران عالی عمدتاً آزمایش و انتخاب و پرورش طرحهای با پتانسیل بالا را تشویق می کنند. استراتژیهای جدید در اثر جدا سازی فعالیتهای ابتکاری از کارهای روزانه سازمانهای عملیاتی رشد یافته اند. قهرمانان تولید که ایده های جدید را با منابع سازمانی جهت ساختن واقعیتهای تجاری مرتبط می سازند؛ مهم می باشند. استراتژی پیوسته تعدیل شده تا الگوی ابتکاری بالقوه را که از پایین بوجود می آید را منعکس نماید. این روش برای محیطهای متلاطم مناسب می باشند و استراتژیهای اکتشافی در بازارهای پیچیده و پراکنده هستند.کارهای تجربی hartنشان داد اکثر سازمانها قادر به بهبود قابلیت در روشهای گوناگون فرایند استراتژی سازی می باشند. روشها می توانند به ترتیب ترکیب شده نظیر بینش نمادین مدیریت عالی که با اجرای مدیران میانی مورد پیگیری قرار می گیرد.شرکتها می توانند منابع بیشتری را جمع نموده و قابلیتهای استراتژی پردازی را افزایش داده تا در پشتیبانی مزیت رقابتی از شرکتهای دارای قابلیتهای ساده تر و کمتر توسعه یافته تر جلوتر باشند. طرح تحقیقجهت آزمون فرضیات و مدلهای وابسته (جدول ۱) لازم بود تا حوزه مطالعه از یک سازمان مورد مطالعه گسترش یابد۲۰۰۴) Brown). او تصمیم گرفت تا تعدادی از سازمانهای انگلیسی با سطوح مختلف تعهد به مدیریت استراتژیک و دارای برنامه های MD بودند را انتخاب نماید. پنج سازمان برای مطالعه بیشتر از طریق مصاحبه های نیمه ساختار یافته واسناد سازمانی انتخاب شدند. که جزییات و نمونه ها در زیر نشان داده شده است. سازمان

واحد تعداد کارکنانA مهندسی ساختمان ۲۳۰۰۰B سیستم های دفاعی ۱۱۵۰۰C خدمات مالی ۱۳۰۰۰D خرده فروشی ۴۵۰۰E ارتباطات ۵۰۰۰F آموزش ۱۲۰۰ در مصاحبات با مدیرن بهبود منابع انسانی، دو نوع از سوالات پرسیده شد تا تعهد سازمانی را نسبت به مدیریت استراتژیک و SMDP آنها را ارزیابی کنند.این داده ها با اطلاعات بیشتر از پرسشنامه پستی و اسناد سازمانی (نظیر گزارش سالانه، وب سایت و گزارشات MD)تکمیل شده است. نتایج سازمانی در جزییاتی که جهت تشریح چگونگی تحلیل داده ها و شناخت روشهای استراتژی سازی و موقعیت یک سازمان و SMDP در مرحله چرخه عمر جدول ۱ آمده است، توصیف شده است. مطالعه موردی- سازمان A برنامه ریزی استراتژیک در سازمان A بسیار پیشرفته است. برنامه های مستند شفاهی وجود دارد، در سطح مشارکتی و بخشی، در یک دوره ۵ ساله که هر سال مورد تجدید نظر قرار می گیرد برنامه های مشارکتی توسط گزارش تیم استراتژی مرکزی به مدیر ارشد ایجاد می

شود. هر برنامه بخشی توسط تیم مدیریت ارشد بخشی (شامل مدیران عمومی واحدهای کسب و کار) تولید می شود که دارای مسولیت پذیری ویژه برای استراتژی نظامهایی جهت پشتیبانی از فرایند مدیریت استراتژیک – چرخه بهبود و برنامه ریزی منابع سالیانه مرجعی جهت پیوند با برنامه استراتژیک فراهم می آورند.فرایند استراتژیک با بیان اهداف و ارزشها و قوتها پشتیبانی می شود.استراتژی سازمان در اندیشه دوام همیشگی و ارتباط با سطوح کسب و کار و مشارکت، اما کمتر در سطوح بخشی که در آنجا عدم اطمینان در مورد" چگونگی تناسب واحدهای کسب و کار مختلف با یکدیگر، کجا ما بِاید در جستجوی افزایش قابلیت باشیم"وجود دارد. این ویژگیهای سازمانی دلیلی بر پیشرفت به سطوح بالاتر تعهد به مدیریت استراتژیک در جدول ارائه می نماید. ویژگیهای سطح ۳ نظیر قرار دادن سیستمی برای بحث و تصمیم گیری استراتژیک، و سیُتم ها و فرایندهایی جهت تسهیل مدیریت استراتژیک در عمل دیده شده است. در سطح ۴، مرور استراتژیک مستمر (سالانه) و ارتباط بالا با مدیریت استراتژیک آشکار می شود. به عنوان مثال تیمبرنامه ریزی استراتژیک مرکزی و مدیران ارشد بخشی که دارای مسولیت پذیری ویژه ای برای مدیریت استراتژیک می باشند. سازمان رشد موثر و قوی و بهبود نتایج مالی را گزارش داده است که این می توانند دلیلی بر اجرای موثر استراتژی باشد. جاهایی وجود دارد که افزایش تعهد به مدیریت استراتژیک شاید زیاد باشد اما کاهش نیز ممکن است در زمینه ادامه بهبود مدیریت استراتژیک مشاهده شود. سه نوع برنامه مختلف MD وجود دارند که در سطح استراتژیک یا ارشد عمل می کنند. داده های آموزش رسمی فازبندی شده اند تا مدیریت استراتژیک اجرا و کنترل را تحت پوشش قرار دهد. که این جهت پشتیبانی از تیم مدیریت عالی ارائه می شود. رابطه مستقیمی بین پروژه و فرایند ارزیابی عملکرد سالیانه وجود ندارد. یکی زا مزایای برنامه درگرفتن اختیارات از بخشهای مختلف سازمان جهت ایجاد فرصتهای جدید کسب و کار می باشد. در حالیکه تعامل بین اختیارات یک عنصر کلیدی می باشد ولی در داخل برنامه ساختاری فرمالیزه نشده است_ گروههای بزرگتر که رد پروؤه کار می کنندو می توانستند مفید باشند، همچنین پیوندهای بیشتر با نظام ارزیابی عملکرد می تواند جهت ارائه پشتیبانی از بهبود و اجرای ایده ها موثر باشد.برنامه دیگر، جذب ۴۰۰ مدیر میانی، آشکارا یکی از عناصر عمده استراتژی کمپانی قرار گرفته است. بیشتر از مداخله OD تأکید بر شناخت مهارتهای رفتاری در ارتباط با ایجاد مشارکتهای استراتژیک با مشتریان، مدیریت تغییر و کارآفرینان می باشد. و تمایل بر این است تا موانع داخلی را تقسیم بندی نموده تا قابلیتهای سازمان جهت برآورده کردن نیازهای خاص مشتریان باشد. و از شبکه های یادگیری، مدیران خطی و یادگیری شخصی استفاده می شود.شواهد کمتری دال بر کاربرد MD برای اجرای استراتژی ارائه شده است، پس از ااینکه مداخلاتی در ارتباط با یادگیری بیشتر از اجرای واقعی استراتژی صورت گرفته است. در حالیکه اجرای استراتژی در تلاش است تا قدری جئا از مسیر اصلی فرایند مدیریت استراتژیک باشد و پشتیبانی کامل از دیگرمدیران ارشد به عمل نمی آورد. با اینحال، این برنامه شدیداً استراتژی گراست. و قابلیهای مدیریت استراتژیک در داخل سازمان از طریق مربیگری مدیران داخلی بکار گرفته شده اند، ارزیابی برنامه ها دلالت بر آن دارد که به صورت موفقیت آمیز در جهت قابلیتهای استراتژیک همکاری داشته اند. تحلیلدر بند زیر اهداف ممکن برای برنامه های MD (ناشی از مرور ادبیات) که در پرسشنامها تقسیم بندی آنها با تأکید استراتژیک و تاکید عملیاتی و کارکردی مورد تحلیل واقع شده است.تفسیر استراتژیک در اینجا شامل مدیریت تحول، ابتکار و خلاقیت و رفتار کارآفرینی همانند دیگر جنبه های مدیریت می باشد. در SMD (سطح۴)که از نتایج پرسشنامه پستی جهت انعکاس میزان دستیابی به اهداف استراتژیک منتج می شود.که این می توانددبا توسعه مدیریت کارکردی (FMD)سطح ۴) که میزان دستیابی به اهداف کارکردی و عملیاتی را اندازه گیری می کند مورد مقایسه قرار گیرد. کارکردیبهبود عملکرد شغلی جاریتوسعه مدیران جهت اداره شغل بزرگترآماده سازی برای حرکات یک جانبهتوسعه تئانایی رهبرانایجاد گروهها وشبکه های کاریاستراتژیکبهبود توانایی های تغییر مدیریتبهبود توانابیهای مدیریت استراتژیکبهبود رفتار کارآفرینیتشویق ابتکار و خلاقیتکمک درتدوین و اصلاح استراتژی مشارکتیکمک به سازمان در دستیابی به اهداف استراتژیک

ارتباطات و شفاف سازی استراتژی مشارکتیشکل دهی و اصلاح فرهنگایجاد هدف مشترک آمار زیر نشان دهنده نتایج هر یک از متغیرات می باشد.سازمان:F.E.D.C.B.A دستیابی به توسعه مدیریت استراتژیک: ۲.۶- ۱.۷- ۱.۷- ۳-۲.۶- ۲.۴دستیابی به توسعه مدیریت مالی: ۲.۸- ۱.۸- ۲.۳- ۲.۲- ۳.۲- ۲.۰روش استراتژی پردازی: Rational generative- rational- Command rational- Command rational- rational- SymbolicRationalتعهد به مدیریت استراتژیک:۴-۴-۲.۴-۲-۱.۲ سطح ۱.۲-۲-۲-۱-۱-۳.۴:SMDP خلاصه نتایج دادها نشان از آن دارد که در سازمان B,C برنامها طوری طراحی شده اند که اثر استراتژیک قوی داشته باشد.چهر سازمان دیگر به میزان متوسطی از اهداف استراتژیک دست یافتند. که دلیل بر این است که برنامه های B,C دارای نقش قوی استراتژیک که در داده مصاحبه مورد حمایت قرار گرفته، نمی باشند. در سازمان B (نسبت به آن گروهی که در آن مورد بررسی قرار گرفته) بنظر می رسد که چندان موفق نباشد ودارای پؤوند مستقیم با بخش نباشد. در سازمان C هر مدیر دارای برنامه توسعه تناسب شخصی می باشد و فعالیت گروهی کمی دارد.تفاوت برنامه های فردی به دین معناست که تمرکز استراتژی مشترکی در فعالیتهای MD وجود ندارد و بیشتر تأکید بر عملکرد شغلی و برنامه ریزی جانشینی می باشد. در ارزیابی روشهای استراتژی پردازی، سطح تعهد به مدیریت استراتژیک، تحلیل مشابه سطح SMDP به توصیف سازمان A پرداخته است.از نظر کی برنامه ها (آنگونه که در سازمان A بررسی شده است) نتیجه گرفته می شود که A,E,F در توسعه قابلیت استراتژیک در سازمان مشارکت می کنند اما کمتر از B,C,D آشکار است. آزمون فرضیاتجدول ۴ مبنایی برای آزمون فرضیات اصلی با بررسی رابطه بین CSM در سازمان (سطح CSM) و طرح برنامه SMD (سطح SMD) فراهم می آورد. مشاهده شده است که در دو سازمان B,C برنامه های مدیر MD دارای اهداف استراتژیک قوی نیستند. در B اگر چه سازمان داری تعهد قوی به مدیریت لستراتژیک می باشد، ولی برنامه MD به سطح گروهی واگذار شده و دارای ارتباط مستقیم با استراتژی بخشی نمی باشد. در حالی که شاید این یک موقعیت بهینه نباشد، به نظر می رسد که دارای صبر زیاد باشد. زیرا محیط دارای تغییرات اندک از طرف MD می باشد. همچنین رابطه نابرابر بین سطوح CSM,SMDP (آنگونه که در سطوح ۱و ۴ نشان داده شده) وجود دارد. اگر چه SMDP در B به نظر نمی رسد که بسیار مؤثر باشد. و احتمالاً سودمندتر از توسعه سطوح بالاتر در نوع شناسی باشد. این نشانگر تایید فرضیات است به دلیل اینکه رابطه نابرابر بین سطوح CSM و SMDP برنامه در ارتقا توانایی استراتژیک مؤثر نمی باشد. در سازمان C دارای سطح بالاتری از CSM می باشد. از داده های مصاحبه، جنبه های مختلفی از سطح ۴ مشاهده شده است. اگر چه به دلیل روش استراتژی پردازی غالب فرماندهی، مشارکت کمتری از سوی مدیران در فرایند تدوین استراتژی وجود دارد. این وجه در SMDP که در سطح ۱ مورد قضاوت قرار گرفته مشاهده نمی شود. برنامه دارای اهداف مدیریت استراتژیک دائمی نبوده و این احتمالاًبازتاب سبک فرماندهی می باشد. این وضع می تواند قابل پذیرش باشد به دلیل اینکه اگرچه محیط سازمان پویا ولی غیر پیچیده می باشد. بنابراین مدیر عالی میتواند بر روندهای محیطی و اعمال رقابتی نظارت نماید. و تصمیمات استراتژیک مورد نیاز را اتخاذ نماید. سبک استراتژی پردازی فرماندهی درD نشان داده شده است. بعلاوه یافته شد که برنامه ارشد MD در تدوین استراتژی مشارکت نداشته که سازگار با سبک فرماندهی می باشد. از این رو اگر چه تعهد بالایی به مدیریت استراتژیک (سطح ۴) وجود دارد ولی در SMDP منعکس نشده است. شبیه C ،D نیز قادر به توفیق در روش فرماندهی بودد (هر دو مورد از عناصر روش استراتژی پردازی هقلایی انجام شده است). همچنین D دارای محیط نسبتاً ساده ای می باشد. در جاییکه D از C متمایز می شود در تمایل آن در مواجهه با بعضی از تغییرات در روش استراتژی پردازی می باشد. تقاضاهایی برای مدیران ارشد در نوآوری بیشتر و مدیریت بهتر تغییر وجود دارد که این سازمان را در جهت روشهای انتقالی و افزایشی بیشتر پیش می برد. اگر چه SMDP ارتباط نزدیکی با اهداف استراتژیک و فرایندهای بهبود کسب و کار سازمان دارد و تنها پیشرفت اندکی در دستیابی به قابلیت تفکر استراتژیک در سازمان نائل شده است. در سه سازمان دیگر که روش فرماندهی کمتری وجود دارد،

تناسبی بین سطح CSM در سازمان و سطح SMDP و افزایش قابلیت استراتژیک SMDP که از فرضیات پشتیبانی می کند وجود دارد. در مورد سازمان F که سازمان در انتقال از سطح یک در تعهد به مدیریت استراتژیک به سطح دو می باشد SMDP به عنوان ابزاری جهت تسهیل برنامه می باشد.در E نشان دهنده حرکت به سمت ایجاد مدیریت استراتژیک در سازمان می باشد. در اتقا سطح تعهد به مدیریت استراتژیک ممکن است مورد کمک SMD قرار گیرد. اما SMD ممکن است تنها یکی از متغیرهای سببی باشد (آنگونه که در شکل ۱ توضیح داده شده است) . بعلاوه در F در دو سال از SMDP تاکید کمتری بر SMD وجود دارد. ودیگر فرایندهای مدیریت جهت ارزیابی مدیریت استراتژیک بکار گرفته شده اند. در SMD ، A دارای رشد و بلوغ بیشتری از سازمانهای مورد نمونه برخوردار است. اگر چه بطور کامل توسعه نیافته، انسجام بیشتری در اجرای استراتژی دارد و تأکید استراتژیک بیَتری وجود دارد.تحلیلها پشتیبانی ای برای فرضیات در شش نمونه فراهم می نماید. همچنین مشاهده شده که هر جا که عناصر قویتری از روش استراتژی پردازی فرماندهیدر سازمان (نظیر C,D) وجود دارد، جنبه های استراتژیک برنامه MD به نمایش گذاشته شده است. بدلیل اینکه توافقی بر فرهنگ فرماندهی نیست.به ویژه اینکه مشاهده شده که در این نمونه ها SMDP بطور غیر محتمل در در تدوین استراتژی مشارکت نمی کند. توسعه قابلیتهای جدید در مدیریت استراتژیکباید توجه داشت که SMD دارای نقش مهمی در ارزیابی شایستگی ها و فرایندهای مدیریت استراتژیک دارد. متغیرهای دیگر دارای نقش غالب در ارزیابی می باشد. از شکل ۱ اینگونه بر میآید که هر جا که فرایندهای چدید مدیریت استراتژیک مشاهده شده، در جهت افزایش تشخیص مسائل عملکرد سازمانی و افزایش تعهد به مدیریت استراتژیک بوده است. این اثرات در سازمانهای متعدد D,E مشاهده شده است. تعمیم پذیری تحقیقبا مشخص بودن اندازه نمونه کوچک لازم است سؤالی که بیانگر مطالعات سازمانی و تعمیم یافته ها مطرح شود. در نمونه گوچک، فرضیات در دو سازمان بدلیل اثر متغیر دیگر مورد حمایت قرار نمی گیرند. ممکن است گمان شود که در یک نمونه بزرگتر متغیرهای مستقل دیگری وجود داشته باشد.تمامی نمونه های مورد مطالعه سازمانهای بزرگ در انگلستان بوده اند. هیچ گونه اطلاعاتی در مورد نتایج سازمانهای بخش خصوصی، سازمانهای داوطلبانه، یا سازمانهای غیر انگلیسی ارائه نشده است. نمنه ها تنها در بر گیرنده یک سازمان عمومی می باشد که ممکن است بیانگر نمایندگی از تمام بخشها نباشد. بنابراین تعمیم پذیری نتایج دارای محدودیتهایی می باشد. اگر چه نتایج بینش باارزشی نسبت به روابط بررسی شده ایجاد نموده اند. این دانش جدید باید در حساسیت به اطلاق پذیری دیگر سازمانها به کار گرفته شود. مدل چرخه عمر می تواند جهت تحلیل و برنامه ریزی MD، کمک در تشخیص نیازهای سازمانی و در طراحی مداخلات مؤثر SMD مورد استفاده قرار گیرد. ارائه دهنده:

علی ادبی فیروزجایی ، مدیریت دولتی در ایران The evolving role of strategic management development

Abstract:Purpose – To validate conceptual frameworks for strategic management development. Also, to test the hypothesis that the objectives and design of a strategic management development programme need to match the organisation's level of commitment to strategic management and the degree of maturity of its strategic management processes and competencies, in order that the programme can be effective in enhancing the strategic capability of the organisation. Design/methodology/approach – Earlier work by the author (based on literature review and one case study) had generated two conceptual models which could help in the understanding of strategic management development. One provides a life-cycle typology matching an organisation's level of commitment to strategic management with the design of an effective strategic

management development programme. The second provides a causal network showing how strategic management capability may be developed. In this paper case study research is reported from six organisations to provide data, which are mainly qualitatative, to test the hypothesis and conceptual models. Findings – Both the life-cycle typology and the conceptual models are supported by the further case study work. It was also found that the dominant strategy-making mode in the organisation can influence the potential for strategic management development. Where the command mode of strategy making is dominant the strategic aspects of a management development programme are inhibited because this is not consistent with the command culture. Research limitations/implications – The generalisability of the findings is constrained by the small sample size of six organisations. However, given the paucity of theory in the field of strategic management development, the findings contribute to the conceptual understanding of this subject. Originality/value – The models proposed give insights into the complexities of strategic management development and can be used to inform analysis and planning of more effective strategic management development interventions.Purpose – To validate conceptual frameworks for strategic management development. Also, to test the hypothesis that the objectives and design of a strategic management development programme need to match the organisation's level of commitment to strategic management and the degree of maturity of its strategic management processes and competencies, in order that the programme can be effective in enhancing the strategic capability of the organisation.Design/methodology/approach – Earlier work by the author (based on literature review and one case study) had generated two conceptual models which could help in the understanding of strategic management development. One provides a life-cycle typology matching an organisation's level of commitment to strategic management with the design of an effective strategic management development programme. The second provides a causal network showing how strategic management capability may be developed. In this paper case study research is reported from six organisations to provide data, which are mainly qualitatative, to test the hypothesis and conceptual models.Findings – Both the life-cycle typology and the conceptual models are supported by the further case study work. It was also found that the dominant strategy-making mode in the organisation can influence the potential for strategic management development. Where the command mode of strategy making is dominant the strategic aspects of a management development programme are

inhibited because this is not consistent with the command culture.Research limitations/implications – The generalisability of the findings is constrained by the small sample size of six organisations. However, given the paucity of theory in the field of strategic management development, the findings contribute to the conceptual understanding of this subject.Originality/value – The models proposed give insights into the complexities of strategic management development and can be used to inform analysis and planning of more effective strategic management development .interventions

استراتژی

... strategyدر نیمه دوم قرن بیستم میلادی مفهوم استراتژی در حیطه سازمان و مدیریت وارد شده است

استراتژی را به اعتبار معنی کلمه می توان «سوق دادن ، گسیل داشتن ، فرستادن ، بردن و پاییدن» بیان کرد . گمان می رود که این کلمه عطف به دانش و هنر یک ژنرال قدیمی یونانی به نام « استراتگوس » (Strategos) به کار برده شده است . در بعضی از منابع لاتین هم استراتژی از مفهوم « استریتوم » (Stratum) و به معنای راه ، مسیر و یا بستر رودخانه بیان شده است . علی رغم اختلاف درخصوص ریشه کلمه با یک نگرش کلی می توان گفت هر دو تعریف مفاهیم مشابهی را در بردارند که این نکته نشان دهنده صحت و اتفاق آراست .مفهوم استراتژی سالهای سال به عنوان یک مفهوم نظامی به کاربرده شده است . بنابراین استراتژی در یک جنگ برای رسیدن به نتیجه ، علم و هنر آرایش و استقرار سپاه (ارتش) یکی از طرفین متخاصم است . در کشور ما کلمه معادل استراتژی که مورد استفاده قرار گرفته است واژه « سوق الجیشی » است که مستقیما به عملیات نظامی مربوط است و به عنوان « تمرکز واحدهای نظامی به مناسبترین شگرد و در صورت لزوم هنر جابه جایی » تعریف شده است . به بیان دیگر استراتژی یعنی تشخیص اینکه دشمن می تواند عملی انجام دهد یا نه و نسبت به ریختن یک طرح عمومی ، جای دادن قوای خود و در صورت لزوم به حرکت درآوردن آن کاری از پیش می برد یا نه .استراتژی بعد از نیمه اول قرن بیستم میلادی جای خود را در داخل علوم اجتماعی در حیطه اقتصاد بازکرد ، تا این تاریخ هرچقدر هم در بعضی از آثار نویسندگان به مفهوم استراتژی برخورد شده است ،اما استراتژی در معنای اقتصادی برای اولین بار از طرف دو شخصیت علمی به نام « نیومن » (Neuman) و « مورگنسترن » (Morgenstern) که هم اقتصاددان و هم ریاضیدان بودند ، به کاربرده شده است . نیومن و مورگنسترن استراتژی را از جهت اقتصاد فردی بررسی نموده و سعی کردند شگردهای زیرکانه دو بازیکن را که تلاش می کنند برطرف مقابل برتری یابند به طور منظم و سیستماتیک بیان کنند . در اینجا فرض براین بود که بازیکنان شیوه های عملکرد رقیبان را به طور کامل می دانند و میتوانند تصمیماتی بگیرند که برخورداری از شیوه های پیروزی را حداکثر می کند . چنانچه در شطرنج ، بازی تحت شرایط کاملا مشخصی است . هرچند این فرضیه در رویدادهای اقتصادی و اجتماعی قابل قبول نیست ، ولی تئوری بازی ، به لحاظ قرار گرفته و بنیان تشکیل دادن استراتژی در علوم اجتماعی کمک شایانی نموده است .استفاده از مفهوم استراتژی در حیطه سازمان و مدیریت در نیمه دوم قرن بیستم میلادی آغاز شده است . در اینجا هم با همان منطق ، استراتژی این معنا را بیان می کند که به منظور فراهم آوردن امکان برتری یافتن بررقبا سازمان روابط خود با محیط را سامان داده و منابع خویش را در جهت هدف به حرکت می آورد ، اما تا به حال درباره این موضوع چنین همفکری وجود نداشته است ، از سوی دیگر به خاطر توجه واهمیت دادن استراتژی به روابط بین سازمان و محیط ، افزایش نامعلومی به سبب تغییر یافتن مداوم محیط و متنوع شدن وظایف سازمان و پیچیده گشتن دیدگاههای

متفاوت نویسندگان درباره این موضوع و همچنین به خاطر علل بسیاری از این قبیل تعریفی که مورد قبول عامه واقع شود هنوز برای این موضوع انجام نگرفته است . علاوه براین در زمینه اینکه استراتژی روابط بین سازمان و محیطش را تنظیم می کند بین دیدگاهها تفاوتی وجود ندارد .برای درک بهتر مفهوم استراتژی از بعد مدیریت ، در اینجا ذکر تعاریف مختلف درباره موضوع بررسی را مفید می دانیم .به خاطر جایگاه پراهمیتی که « ایگور آنسف » (Igor Ansoff) در موضوع برنامه ریزی استراتژیک دارد .دوتعریف متفاوت از استراتژی را که از سوی او ارائه شده است در اینجا می‌آوریم : – استراتژی صاف– استراتژی کلی (و یا مختلط) بنا به نظر آنسف استراتژی صاف ، یک حرکت و یا یک سری حرکتهای معین سازمان است . به عنوان مثال مانند یک برنامه توسعه محصول که سازمان آن را تعقیب می کند . استراتژی کلی و یا مختلط هم نشان دهنده یک قاعده تصمیم گیری آماری است مبنی براینکه سازمان در یک وضعیت معین کدام نوع از استراتژی صاف را انتخاب خواهد کرد . « آ.د. چندلر» (A.D.Chandler) استراتژی را به عنوان تعیین آماج و هدفهای درازمدت در سازمان و برای تحقق پذیری این آماج تخصیص دادن منابع موردنیاز و آماده کردن برنامه های فعالیتی مناسب تعریف می کند .«آنتونی» (Anthony) تعریف مشابهی را ارائه کرده است . تصمیم گیری در مورد سیاستهای مربوط به اهداف سازمان و تغییرات در آن اهداف ، منابع مورد استفاده در آنها ، تعیین ویژگیهای این منابع و توزیع و کاربرد آنها . یک تعریف کوتاهتر در همان معنا و محتوی را «تایلس» (Tilles) ارائه کرده است .استراتژی مجموعه کاملی از سیاست و اهداف معین و مشخص یک سازمان است .بنابه نظر «اندروز» (Andrews) استراتژی : نامی است که به آماج ، هدف و تمامی وظایف و برای تحقق بخشیدن به اینها به روشهای لازم داده می شود مبنی براینکه سازمان کدام کار را انجام می دهد یا می خواهد انجام دهد ، چه نوع سازمان ای است یا میخواهد باشد را تعریف کند .«هافر» (Hofer) و «شندل» (Schendel) هم استراتژی را به عنوان فعالیتهای تأمین کننده هماهنگی بین منابع داخلی و قابلیتهای سازمان با فرصت و تهدیدهای محیط بیرونی تعبیر می کنند . تعریف دیگری استراتژی را به عنوان برگزیدن برنامه های فعالیتی لازمه برای رسیدن به آماج و هدفهای اصلی سازمان و تخصیص منابع در رابطه با محیط سازمان بیان می کند .با بررسی دقیق این تعاریف مشاهده می شود که در مورد محتوی کلی استراتژی یک درک مشترک وجود دارد ، ولی بعضی تفاوتها نیز در میانشان دیده می شود ، برای مثال «آنسف» استراتژی را جدای از اهداف سازمان بررسی کرده است ، بنابه نظر او استراتژی در کل ، روش تصمیم گیری با اطلاعات ناقص با وجود ریسک و نامعلومی است . در معنای دقیقتر ، طرز حرکت مشخص شده برای تحقق بخشیدن به یک هدف است .«چندلر» و «اندروز» هنگامی تعریف استراتژی ، تعیین هدف و استراتژی را باهم بررسی کرده اند و آن دو را به عنوان یک فرآیند درازمدت به شمار آورده اند ، بنابه این رویکرد استراتژی یک فرآیند دراز مدتی است که موفقیتهای گذشته سازمان ، وضعیتی که در آن قرار دارد و در آینده چه چیزهایی انجام خواهد داد را دربرمی گیرد . «آنتونی و تایلس» هم همراه با پذیرفتن‌همین رویکرد ، استراتژی را بعنوان مجموعه ای از اهداف و سیاستها درنظر آورده اند .«هافر و شندل» هم‌درتعریف‌خودروابط بین‌سازمان‌ومحیطش را در اولویت قرار داده اند .دراین پایان نامه استراتژی به عنوان اهداف و ابزارها (فعالیتها و منابع لازم برای رسیدن به اهداف) مورد بررسی قرار میگیرد . بنابراین استراتژی را به عنوان «تجزیه و تحلیل روابط بین سازمان با محیط خویش ،تعیین مسیر و اهداف سازمان ، تثبیت فعالیتهایی که آنها را تحقق خواهد بخشید و تنظیم دوباره سازمان با تخصیص منابع مورد نیاز» می توان تعریف کرد .در این تعریف ، استراتژی به عنوان مفهومی متفکرانه است که تعیین می کند سازمان باید در کدام حیطه ها فعالیت کند ، به کدام اهداف با کدام وسیله و ابزارها برسد و از کدام قالبهای رفتاری متابعت کند ، زیرا در مفهوم کلی سمت و سوی سازمان ، اهداف قابل سنجش و در رابطه با آنها وسایل و روشها از ویژگیهای تعیین کننده استراتژی هستند . محیط بیرونی به عنوان عامل شکل دهنده ویژگی های تعیین کننده ، اساس و بنیان استراتژی به شمار آمده است ، زیرا رفته رفته محیط بیرونی به گونه ای فزاینده تغییر می کند به سبب وابستگی متقابل سازمان با محیط ، تغییر و انطباق سازمان با محیط ضروری می سازد .به علاوه توضیح «تنظیم دوباره سازمان» که در تعریف

آمده است برای تأکید و گوشزد کردن ویژگی دیگری است که در رابطه با استراتژی وجود دارد ، زیرا استراتژی به عنوان یک ابزار کمکی برای سازمان است که تغییرات حاصله از محیط را به صورت طرحی سازنده در می آورد ، به همین سبب یک استراتژی نوین ، می تواند تغییر رفتارهای جاری و روابط بین کارکنان را ضروری بسازد که این نیز نشان دهنده تجدید و توسعه در ساختار ، سیاست و فرآیندهاست . بالعکس ، به سبب به وجودآمدن بی کفایتی و نقص در این عوامل یک مشکل استراتژیک به میان خواهد آمد . What Is Strategy? by Michael E. PorterThis article has benefited greatly from the assistance of many individuals and companies. The author gives special thanks to Jan Rivkin, the coauthor of a related paper. Substantial research contributions have been made by Nicolaj Siggelkow, Dawn Sylvester, and Lucia Marshall. Tarun Khanna, Roger Martin, and Anita McGahan have provided especially extensive comments. Operational Effectiveness Is Not StrategyFor almost two decades, managers have been learning to play by a new set of rules. Companies must be flexible to respond rapidly to competitive and market changes. They must benchmark continuously to achieve best practice. They must outsource aggressively to gain efficiencies. And they must nurture a few core competencies in race to stay ahead of rivals.Positioning—once the heart of strategy—is rejected as too static for today's dynamic markets and changing technologies. According to the new dogma, rivals can quickly copy any market position, and competitive advantage is, at best, temporary.But those beliefs are dangerous half-truths, and they are leading more and more companies down the path of mutually destructive competition. True, some barriers to competition are falling as regulation eases and markets become global. True, companies have properly invested energy in becoming leaner and more nimble. In many industries, however, what some call hypercompetition is a self-inflicted wound, not the inevitable outcome of a changing paradigm of competition.The root of the problem is the failure to distinguish between operational effectiveness and strategy. The quest for productivity, quality, and speed has spawned a remarkable number of management tools and techniques: total quality management, benchmarking, time-based competition, outsourcing, partnering, reengineering, change management. Although the resulting operational improvements have often been dramatic, many companies have been frustrated by their inability to translate those gains into sustainable profitability. And bit by bit, almost imperceptibly, management tools have taken the place of strategy. As managers push to improve on all fronts, they move farther away from viable competitive positions.Operational Effectiveness: Necessary but Not SufficientOperational effectiveness and strategy are both essential to superior performance, which, after all, is the primary goal of any enterprise. But they work in very

different ways.A company can outperform rivals only if it can establish a difference that it can preserve. It must deliver greater value to customers or create comparable value at a lower cost, or do both. The arithmetic of superior profitability then follows: delivering greater value allows a company to charge higher average unit prices greater efficiency results in lower average unit costs.Ultimately, all differences between companies in cost or price derive from the hundreds of activities required to create, produce, sell, and deliver their products or services, such as calling on customers, assembling final products, and training employees. Cost is generated by performing activities, and cost advantage arises from performing particular activities more efficiently than competitors. Similarly, differentiation arises from both the choice of activities and how they are performed. Activities, then are the basic units of competitive advantage. Overall advantage or disadvantage results from all a company’s activities, not only a few.۱Operational effectiveness (OE) means performing similar activities better than rivals perform them. Operational effectiveness includes but is not limited to efficiency. It refers to any number of practices that allow a company to better utilize its inputs by, for example, reducing defects in products or developing better products faster. In contrast, strategic positioning means performing different activities from rivals’ or performing similar activities in .different ways

استراتژی اثربخش

... effective strategy"فرصتی " وجود ندارد که در کنار خود" راهکار "و درنتیجه" گلوگاه" هایی را به همراه نداشته باشدغلامرضا کیانی،وفا غفاریان

اشارهامروز همه مدیران با رویکرد استراتژی آشنا هستند، ولی هرکس به تعبیر خاص خودپای بند است . تجارب شخصی متفاوت و مشاهدات گوناگون نیز به این" چندمفهومی" دامن زده است . همه این مفاهیم و تعابیر درنهایت با یک سوال اساسی مواجه است : آیااستراتژی می تواند اسباب برتری در میدانهای رقابتی باشد؟ما" نگارندگان مقاله " بر این باوریم که پاسخ این سوال تاحد زیادی به تعبیر ما ازاستراتژی ، باز می گردد. آنجا که استراتژی به عنوان یک فرایند برنامه ریزی پنداشته شود وصور شکلی آن موردتوجه قرار گیرد حاصلی بیش از یک برنامه نخواهد داشت و آنگاه که فراتر از شکل و فرایند، به" جوهره " استراتژی توجه شود و "نگرش استراتژیک " در کانون توجه قرار گیرد می توان ابعاد تحول آفرین استراتژی را تجربه کرد".استراتژی اثربخش " یک نگرش جدید است که بیش از روشهای اجرایی به" دیدگاه سازی " استراتژیک می پردازد. این نگرش تلاش دارد تا نشان دهد استراتژی تحول آفرین تنها در سایه یک مجاهده هوشیارانه میسر است . این هشیاری و جهاد رامی بایستی با سازوکارهای" فرصت جویی " و" راهکاریابی " استراتژیک تحقق بخشید. مقدمه ماجرا از یک بعدازظهر دوشنبه آغاز شد. در آن زمان" تابستان ۱۳۷۷" ما نگارندگان مقاله به عنوان مدیرعامل و مشاور استراتژیک" صاایران، " پس از ده ماه تلاش برای برنامه ریزی استراتژیک ، در اتاقی کوچک روبروی هم نشسته بودیم و از خود سوال می کردیم آیا آن استراتژی تحول بخش همین است ؟ آیا ما امروز یک

استراتژی – نظیرآنچه نوکیا" NOKIA، "سیسکو" CISCO "و دهها شرکت دیگر را از هیچ به همه چیزرساند – دردست داریم ؟ ما هر دو – با اینکه می دانستیم کلیه مراحل برنامه ریزی استراتژیک با مشارکت چند تیم فکری قدرتمند و با دقت فراوان مو به مو انجام شده است – بر این باور بودیم که چنین نیست .کار انجام شده از جهت انطباق با روش برنامه ریزی به راستی عالی و بدون اشکال بودولی چرا حاصل کار این چنین نیست ؟بدین ترتیب کم کم نشانه های تردید در اثربخشی روند برنامه ریزی استراتژیک جوانه زدند: اگر هر سازمانی باصرف چند ماه وقت و مطالعه فضای داخلی و خارجی سازمان ودست آخر یک جدول تحلیل SWOTمی توانست به" استراتژی تحول آفرین " دست یابد،آنگاه همه سازمانها همگام با شرکتهای پیشتاز در صدر میدان رقابتی قرار می گرفتند. اولین آموخته خود را بر روی کاغذ یادداشت کردیم : در دنیای رقابتی ، هیچ چیز سهل الوصولی مزیت آور نیست ، و تصمیم گرفتیم قدری به پاسخ این سوال که" چرا روشهای برنامه ریزی استراتژیک نمی توانند یک استراتژی تحول آفرین خلق کنند؟ بپردازیم . کار بلافاصله شروع شد. دهها مقاله مطالعه گردید و نظریات مختلف در جلسات هفتگی" که تا به امروز هم ادامه دارد "مورد کنکاش قرار گرفت . ناگزیر بودیم تا به عمق مفاهیم توجه کنیم و بسیاری از باورها را موردتجدیدنظر قرار دهیم . استراتژی چیست ؟ فرصت چیست ؟قابلیت چیست ؟ رابطه بین اینها چیست ؟کم کم با نگاهی نو، به نقش پارادایم ها "PARADIGMS "در استراتژی رسیدیم ودنیای جدیدی پیش روی ما گشوده شد. تمامی تلاش ما این بود که دلایل تفاوت فاحشی که در اثربخشی رویکردهای مختلف استراتژی وجود دارد پی ببریم . چگونه درحالی که شرکتهایی همچون آی بی ام ، جنرال الکتریک ، هوندا و مایکروسافت به دلیل تجارب منفی خود از رویکرد استراتژیک به رویکردهای دیگری روی آورده اند، یک استراتژی اثربخش ، در عرض مدت کوتاهی ، نوکیای پیر، گمنام و زیان ده را به یک شرکت سطح جهانی تبدیل می کند؟ ما نتایج یافته های اولیه خود را در دو مقاله ارائه کردیم" ۱ "و مقاله سوم که اکنون پیش روی شماست ، نظریه های جدیدی را درخصوص استراتژی مطرح می کند. این نظریات اگرچه دستورالعملی برای تدوین یک استراتژی موفقیت آور نیست ،ولی بدون شک با ایجاد نگرش عمیق تری نسبت به استراتژی ، راهی را به سوی کرانه های اثربخش این رویکرد" تحول ساز "می گشاید. تنها توشه این راه ، آمادگی برای دل کندن ازپیش فرضها و دل بستن به حقیقتهاست . استراتژی و برنامه" برنامه، " پیش بینی اقداماتی است که برای دستیابی به هدف خاصی انجام می گیرد.پیش رانه برنامه ها" زمان " است و این با استراتژی که با" فرصت " به پیش رانده می شودماهیتا متفاوت است . بدین ترتیب مقایسه استراتژی با برنامه ریزی درازمدت اصولا امری بی معناست . برنامه ریزی یک فرایند است که با یک ترتیب منطقی و به صورت گام به گام اهداف موردنظر را دنبال می کند درحالی که استراتژی اصولا یک فرایند نیست . استراتژی با بروز فرصتها معنا می یابند و با ازبین رفتن آنها معنای خودرا از دست می دهد.بنابراین دیگر چیزی به نام برنامه ریزی استراتژیک وجود ندارد. برنامه ، برنامه است واستراتژی استراتژی . مادامی که اقدامات خود را برمبنای پیش بینی آینده متکی ساخته واقدامات لازم برای تحقق آن را در ابعاد زمانی متفاوت پنج ساله ، سالیانه ،فصلی و ماهیانه برآورد و تنظیم کنید، این کار یک برنامه ریزی است ، حتی اگر عوامل مساعد و نامساعد"موافق و مخالف " داخل و خارج سازمان را تحت عناوینی مانند فرصت ، تهدید، قوت وضعف در جدولی نوشته و در برنامه ریزی خود لحاظ کرده باشید. و هنگامی که صرفنظراز آهنگ زمانی ، صرفا با درک یک" فرصت " حرکتی برای تحقق منافع آن آغاز شود،اقدامات شما ماهیتا یک استراتژی است حتی اگر از ابزاری مانند جدول SWOT و BCGاستفاده نشده باشد. گری هامل" G.HAMEL "یک استراتژیست برجسته و مشاور شرکت نوکیاست . وی در مقاله خودمی نویسد": برنامه ریزی یک فرایند است و فرایندها نمی توانند استراتژی تولید کنند. "وی کار خود در شرکت نوکیا را" استراتژیک کردن" " STRATEGIZING "شرکت می داند و به شدت از اینکه آن را برنامه ریزی استراتژیک بخوانند پرهیز دارد. بسیاری از نظریه پردازان برجسته استراتژی همچون مینتزبرگ" H.MINTZBERG "و کوئین|" J.B QUINN"نیز در ماهیت غیرفرایندی استراتژی با"هامل " هم نظر هستند.استراتژی اثربخش با کشف فرصتهای

استراتژیک آغاز می شود وبا ازبین رفتن و یا به ثمر رسیدن آن نیز ازبین می رود. این دوران ممکن است کوتاه" حتی کوتاهتر از برنامه سالیانه " باشد و ممکن است متناسب با نوع فرصت ، سالیان دراز به طول انجامد.در این رویکرد سازمان درعین حال که برای بهبود کیفیت عملکرد خود برنامه ریزی کرده است" a، "برای تشخیص فرصتهای استراتژیک نیز تلاش می کند" b، "هرگاه این فرصت درک شد|" c"استراتژی برای به فعلیت رساندن منافع بالقوه نهفته در فرصت فعال می شود و درصورت موفقیت" اثربخشی ، "سازمان در سطح کاملا متفاوتی از گذشته به کار می پردازد. سطحی که هیچگاه از دیدگاه برنامه ریزی قابل تصور نبوده است . ایده فتوکپی الکترواستاتیک" زیراکس " خارج از شرکت زیراکس متولد شد،ولی تنها شرکت زیراکس بود که این فرصت را شناخت و با خرید ایده ، طراحی و ارائه دستگاههای فتوکپی خشک ، این بازار گسترده که تا آن زمان به طور سنتی دراختیار شرکت ۳M بود را به تصرف کامل خود درآورد. استفاده از فرصت اینترنت" INTERNET "توسط جف بزوس" J.BEZOS "و تاسیس اولین شرکت فروشنده کتاب ازطریق اینترنت را نیز می توان نمونه دیگری از این امر به شمار آورد".۲ "اینگونه مثالها بی شمارند. مهم درک این مفهوم است که پیش رانه استراتژی" برخلاف برنامه " فرصتها هستند. فرصتها درونمایه اصلی استراتژی هستند و بدون آن هیچ تحولی در کار نخواهدبود. در تفکر استراتژیک باید به دنبال فرصتهابود.فرصتهایی که برای سازمان منافع کثیری را به همراه داشته باشد".۳ "ساختار تحلیلی استراتژی ما برای اینکه به بررسی چگونگی تکوین استراتژی بپردازیم به ساختاری نیاز داریم که آن را ساختار تحلیلی می نامیم . این نامگذاری از آن جهت ضروری است که با ساختارحقیقی استراتژی متمایز شود و توجه داشته باشیم که ارائه این ساختار صرفا به منظورایجاد قدرت تحلیل است . این کار همانند تلاشی است که برای تشریح ساختار داخلی اتم انجام می دهیم و در آن چند توپ گرد را در مرکز" نوترونها و پروتونها "و چند توپ کوچکتر "الکترونها "را در مدار می گذاریم و سپس به تحلیل چگونگی امر می پردازیم ،حال آنکه خود می دانیم حقیقت این گونه نیست . ما در اینجا ساختاری را برای تحلیل کارکرد استراتژی ارائه می دهیم و ساختار حقیقی استراتژی" تاحدی که درک کرده ایم" دربخش آخر مقاله" تکوین استراتژی " ارائه می شود.مرحله فرصت یابی با یک پدیده ذهنی" SUBJECTIVE "و یا عینی "OBJECTIVE"آغاز و سبب می شود تا" برخی " از افراد و یا سازمانها به فرصتهایی در پیرامون خود آگاه گردند. این آگاهی درصورت اهمیت ، در کانون توجه آنان جای گرفته و به موضوعات استراتژیک بدل می شود. موضوعات استراتژیک آنهایی هستند که درصورت تحقق ،منافع کثیری را متوجه سازمان خواهند ساخت ولی تحقق این منافع معمولا با موانعی همراه است . برخی از این موانع دردستیابی به منافع نهفته در فرصتها نقش اساسی داشته و درعین حال مرتفع کردن آنها با پیچیدگی و دشواری همراه است . این موانع" عوامل تعیین کننده موفقیت "" CRITICAL SUCCESS FACTORS = CSF"هستند و استراتژی برای دستیابی به منافع می بایستی آنها را مرتفع سازد. تشخیص این عوامل" CSF "در مرحله" تحلیل گلوگاه " و رفع آن در مرحله" راه یابی استراتژیک " انجام می شود. بدین ترتیب کارکرد اصلی استراتژی که کشف فرصت و رفع موانع دستیابی به منافع نهفته در آن است صورت می پذیرد. تحلیل هریک از این مراحل برای ما شناخت بیشتر چگونگی کار و همچنین توصیه هایی اثربخش را به همراه دارد.فرصت یابی فرصت چیست ؟ فرصت برقراری شرایط خاصی است که در آن منفعت بالقوه ای وجود دارد. این امر با فراهم شدن عوامل بروز منفعت به طور ناقص رخ می دهد، به نحوی که با کامل کردن این عوامل" کارکرد استراتژی " منافع موردنظر فعلیت می یابد.فرصتهاچگونه درک می شوند؟ درک فرصت ، از یک پدیده تحریک کننده ذهن آغاز می گردد. این پدیده خود می تواند ذهنی و یا به صورت عینی باشد. درواقع بسیاری از پدیده ها در بطن خود حاوی پیام هایی از" فرصت" هستند ولیکن ما از درک آن ناتوان هستیم . هر روزهزاران" سیب " از درخت فرو می افتد، آنچه کمیاب است نگاه" نیوتونی " است .فرصتهاهمواره و همه جا حضور دارند، چرا ما آنها را درک نمی کنیم ؟ زیرا ذهن ما نسبت به آنهاحساس نیست . مادامی که فردی درصدد تغییر شغل نباشد، به آگهیهای کاریابی روزنامه هاتوجهی نمی کند، اگرچه ممکن است برای وی نیز فرصتهایی

وجود داشته باشد. هنگامی که قصد خرید خودرویی را نداشته باشید نیز در مطالعه روزنامه به صفحات فروش خودرو" که یقینا در آن فرصتهایی وجود دارد "توجه نمی کنید".۴ "اولین لازمه فرصت یابی ،حساسیت ذهن است" . پاسخ " از آن کسانی است که سوال دارند.ذهن بی سوال نمی تواندفرصتهای پیرامون خود را درک کند. چگونه می توان فضای ذهنی را نسبت به پدیده های فرصت ساز حساس کرد؟ چگونه نیوتون پیام نهفته در پدیده سقوط سیب را درک می کندو میلیونها نفر دیگر از درک آن ناتوانند؟ واقعیت این است که ما درمورد چگونگی این امرچیز زیادی نمی دانیم ولی به نظر می رسد احساس امنیت ، رضایت از وضع موجود واحساس پایداری ، ذهن را نسبت به عوامل تحریک کننده کور می کند و برعکس احساس تعارض ، نارضایتی از وضع موجود و طلب وضع مطلوب ، ذهن را برای درک فرصتهامی گشاید. امروزه بسیاری از مشاوران ، اداره سازمان در شرایط پایداری کامل را یک آفت می دانند و بر این باورند که سازمانها در شرایط پایداری بحرانی بهتر عمل می کنند. آنهابرای دستیابی به این شرایط ترکیبی از عوامل پایدارکننده" مدیران " و عوامل ناپایدارکننده" کارآفرینان " را برای اداره سازمان توصیه می کنند "شکل ۳. "این امر در انتخاب مدیران ارشد سازمان" هیئت مدیره " یافته مهمی محسوب می شود. تغییر مدیران عامل" موفق" دل بسته به کامیابی های گذشته نیز در همین راستا و به عنوان اقدامی برای ایجاد" پتانسیل" بین وضع موجود" حتی موفق " و وضعیت بهتر به شمار می آید.علاوه بر حساسیت ذهنی ، برای درک فرصتها، انسان می بایستی در معرض پدیده هاقرار داشته باشد. جغرافیای بروز پدیده ها در جهان یکسان نیست و استراتژیست برای درک فرصتهای تحول ساز می بایستی ذهن خود را در تعامل با پدیده های مرتبط باکسب وکار قرار دهد. حضور در محافل حرفه ای ، حضور در نمایشگاهها، سمینارها و سایرمحیطهای پدیده ساز توصیه موثری برای فرصت یابی است . استخراج" فرصتها "از درون" پدیده ها "لازمه دیگر مرحله فرصت یابی است . برای این امر ذهن می بایستی قابلیت تفسیر پدیده ها و کشف فرصتهای نهفته در آن را دارا باشد و این امر مستلزم شناخت دقیق قواعدبازی است .بدون شناخت دقیق قواعدبازی نمی توان پدیده ها را به درستی تفسیرکرد و فرصتهای آن را شناخت .این مفاهیم به ما نشان می دهد که فرصتها در پدیده ها نهفته اند و انسان می تواند باملاحظه" عامل تحریک ذهنی " و تفسیر پدیده ها، پیام آنها" فرصتها "را دریابد. این مفاهیم سه توصیه مهم به همراه خود دارند. توصیه هایی که برای فرصت یابی اثربخش کارسازاست :ذهن خود را نسبت به موضوعات حساس کنید" سوال سازی ، پایداری بحرانی ،نارضایتی از وضع موجود، در جستجوی وضع بهتر"خود را در معرض پدیده ها قرار دهید" حضور زیاد در محافل حرفه ای" ذهن خود را غنی کنید" درک قواعدبازی." هنگامی که فرصت درک شد و منافع آن درحدی بود که سازمان را درجهت دستیابی به آن انگیزه مند کند گام بعدی آغاز خواهدشد.تحلیل گلوگاه هادستیابی به منافع نهفته در فرصت به ملزوماتی نیاز دارد. برخی از این ملزومات درسازمان مهیاست و جزو قابلیتهای فعلی اوست" برای مثال نقدینگی ، اعتبار، تکنولوژی خاص و. "...برخی از قابلیتهای موجود کلیدی هستند. قابلیتهای کلیدی" ۵ "توانمندیهای سازمان در رابطه با عوامل تعیین کننده موفقیت" CSF"است . توانمندی" نقاط قوت " درغیر موضوع CSFها"، قابلیت کلیدی " محسوب نمی شود زیرا دستیابی به آن برای همه امکان پذیر است .برای به فعلیت رساندن منافع نهفته در فرصت لازم است تا سایر ملزومات آن نیزفراهم گردد. تامین برخی از این کمبودها ساده و امکان پذیر است ولی برخی دیگرصعب الحصول هستند. این دسته آخر مهمترین موانع دستیابی سازمان به منافع استراتژیک است و گلوگاه های اصلی کار را تشکیل می دهد. گلوگاه های اصلی هر سازمان" دردستیابی به اهداف استراتژیک" نیزCSFهای آن سازمان را تعیین می کند. این روش تحلیلی کمک می کند که CSFهای سازمان مشخص شود. CSFها گلوگاههای اصلی سازمان دردستیابی به اهداف استراتژیک آن هستند. برای تعیین FSCها، لازم است تامراحل زیر گام به گام پیموده شود:عوامل موثر در تحقق منافع نهفته در فرصت را شناسایی کنید. این کار می تواند به روشهای عینی" الگوبرداری و اقتباس از دیگر فعالیتهای مشابه " و یا روشهای مفهومی وذهنی" مدل سازی نظری ،تمثیل ، استقراء و حتی مکاشفه " صورت پذیرد. نتیجه این گام فهرستی از ملزومات اساسی برای دستیابی به منافع نهفته در فرصت" اهداف

استراتژیک" است .این فهرست را به دو گروه" موجود "و" غیرموجود "تقسیم کنیدفهرست عوامل غیرموجود را برحسب سهولت دستیابی به دو گروه دیگر تقسیم کنید.عواملی که دستیابی به آنها برای سازمان به سادگی امکان پذیر است را کنار بگذارید و حالافهرستی از گلوگاه ها" CSFها "را دراختیار دارید.این فهرست حتی صرفنظر از مباحث بعدی برای سازمانها ارزشمند است و می تواندمحورهای اساسی صرف منابع" مالی و غیرمالی " سازمان را نشان دهد. این شناخت ،سازمان را از صرف همگن منابع بر روی کلیه موضوعات ، به تمرکز منابع بر موضوعات اساسی سازمان" موضوعات استراتژیک "متوجه می کند و این پیام اصلی استراتژی است .در دنیای مادی ،محدودیت منابع یک واقعیت غیرقابل انکار است و صرف منابع محدودمتوجه موضوعات غیراصلی ، نتیجه اش واگذارکردن میدان رقابت به سازمانی است که منابع خود را متوجه موضوعات اصلی کرده است .راه یابی استراتژیک گلوگاه" CSF"ها حاصل عدم انطباق" MISMATCHNESS "قابلیتهای اساسی سازمان و قواعد است . آنجا که قواعد، قابلیتهایی را برای دستیابی به منافع استراتژیک تعیین می کند که سازمان فاقد آن است گلوگاه ها شکل می گیرند. دستیابی به منافع استراتژیک درگرو سازگاری" MATCHNESS "بین این دو" قابلیتها و قواعد "است و" راه یابی" استراتژیک این نقش را برعهده دارد.راه یابی استراتژیک به دو صورت میسر می گردد:الف – سازگارکردن قابلیتها با قواعد: در این رویکرد سازمان توسعه قابلیتهای خودبراساس قواعد را دنبال کرده و راهکار استراتژیک" STRATEGIC SOLUTION "در این راستا انتخاب می شود. این رویکرد" قاعده روی " خوانده می شود زیرا راهکار استراتژیک در فضای قواعد حاکم جستجو می شود.ب – سازگارکردن قواعد با قابلیتها: در این رویکرد سازمان به جای قاعده روی" ،قاعده شکنی " کرده و تلاش می کند تا قواعد متناسب با قابلیتهای خود را بر عرصه رقابت حاکم سازد. این کار پیچیده است ولی در فضای رقابتی بسیار کارساز است و اوج اثربخشی استراتژیک را متجلی می کند".۶ "چالشهای دهه گذشته بین شرکتهای SONY وJVC و تلاش آنها درجهت تعیین استاندارد نوارهای تصویری BETAMAX "در مقابل" VHS نمونه بارزی از انتخاب استراتژی قاعده گذاری" -RULE SETTING "به جای قاعده روی" RULE- FOLLOWING "است .فرصت یابی ، تحلیل گلوگاه ها و راه یابی استراتژیک ، سه مرحله اصلی تکوین استراتژی و رسیدن به راهکارهای اثربخش استراتژیک است ولی آیا درعمل کار به همین ترتیب انجام می شود؟ به هیچ وجه اینگونه نیست !تکوین استراتژی هیچ" فرصتی " وجود ندارد که در کنار خود" راهکار "و درنتیجه" گلوگاه "هایی را به همراه نداشته باشد.این سه ، ذرات بنیادین استراتژی هستند که به همراه هم مفهوم می یابند. همان ابتدا که فرصتی را تشخیص می دهید، بدون تردید راهکاری برای درک منافع آن نیز در ذهن شما وجود دارد. تفاوت آنچه در ابتدای امر به عنوان "تشخیص فرصت " تلقی می شود تا آنچه در انتها به عنوان" راهکار استراتژیک " به شمار می آید درمیزان منافع و قطعیت آن است . در بدو امر، میزان منافع و قطعیت منافع کمتر از آن است که مبنای اقدامات اجرایی" پیاده سازی استراتژی " قرار گیرد و از سویی بیشتر از آن است که بتواند به فراموشی سپرده شود" مرحله | Aدرشکل ۴ "آنچه حالت اولیه استراتژی" هسته استراتژی " را به راهکار استراتژی می رساند توسعه آن در ابعاد منافع و قطعیت" افزایش منافع و کاهش ریسک " است .استراتژی در بدو تولد معمولا مبهم است و منافع کم و ریسک بالایی را به همراه دارد. این ویژگیها در روند تکوین به سمت شفافیت ووضوح بیشتر، منافع حداکثر و ریسک حداقل رانده می شوند.برای این روند تکوینی کرارا گلوگاه ها، راهکارها و حتی فرصت موردبازنگری قرارمی گیرد و در ابعاد منافع و قطعیت بهبود می یابد تا به حداقل قابل قبول برای اجرا برسد ریسک پذیری استراتژیست و حداقل منافع قابل قبول برای او و گذشت زمان ، که شرایط را تغییر می دهد نقطه پایان این دوره تکوین را تعیین می کند. در این نقطه ،راهکار استراتژیک یا به اجرا گذاشته می شود و یا به کنار نهاده می شود و جستجو برای فرصت دیگر و استراتژی دیگری آغاز می گردد\.استراتژی اثربخش چرا این رویکرد استراتژی اثربخش است ؟ زیرا بر جوهره استراتژی استوار گردیده است . مفاهیم اصلی استراتژی در این رویکرد به الگوهای تحلیلی و کارکردی تبدیل شده اند و ابعاد مهمی از رفتار استراتژی را بیان می دارند. از دید

کاربردی ، استراتژی اثربخش به اندازه رویکردهای کلاسیک" روش هاروارد، روش BCG، روش IEM و"...صریح ، روشن و گام به گام نیست . از دید ما استراتژی باید همین گونه باشد.رویکرداستراتژی اثربخش به جای یک دستورالعمل فرایندی ، یک نگرش استراتژیک و خطوطراهنمایی برای بهره گیری از این نگرش را ارائه می کند. به کارگیری این ابزار پیچیده تر ولی اثربخش تر و کارسازتر به نظر می رسد. در انتها مجددا به عبارت ابتدای مقاله باز می گردیم که" در دنیای رقابتی هیچ چیز سهل الوصولی مزیت آور نیست "و امیدواریم که حالا این عبارت پیامی عمیق تر، موثرتر و انگیزاننده تر دربرداشته باشد. منبع: تدبیر

Developing An Effective Strategy To be effective in an environment where transparency, accountability and impact are expected, non-profits must learn how to unleash the power of strategic communications to fulfill their organizations' mission and vision. To do so requires developing an effective strategy for influencing a target audience with the intent of producing a specific outcome using selected messages, messengers and channels or mediums to reach the target. Why does it matter?In a time of increased competition for non-profits who have limited resources and assets, integrating strategic communications as a core function can help attract new donors and supporters, enhance services and products, and help agencies deliver greater impact.Critical QuestionsWhen developing an effective communications strategy, there are critical questions to answer to help guide the direction and focus of the approach:What are you trying to do?Who do you need to get it done?What is the obstacle you face?What assets and resources do you have?How much do you know?How will you know it's working?Making Smart Choices Takes Time and EffortIt may be easy to assume that defining your strategy is just restating your mission. Not true. Understanding what you want to do and who you want to reach takes the time and effort of gathering knowledge, understanding the issue and making informed choices. When you take the time to develop a good strategy, there are multiple benefits. A thoughtful and well-defined strategy allows you to attract key stakeholders, improve organizational performance, advance the state of knowledge, leverage limited resources and contribute to innovation. Elements of a Good StrategyHere are the elements of a good strategy:Clarity of Vision and GoalDefine Target AudienceDefine External FrameDefine Internal ContextDevelop Your MessagesIdentify MessengersDefine Communication ObjectivesChoose Best TacticsUnderstand the CompetitionUnderstand the Issue Context and Your CapacityThere must also be a balance between what you know and what you can do. The best approach to take is to conduct an internal audit/scan to identify your communications capacity and resources. Then, define the external context of the problem. Can you label the actors, core knowledge, dominant issues and current resources available in the field? Once you

understand both these perspectives, you will be able to better understand the impact that you can create in this environment. Time to Create A PlanThere are five key steps in defining a communications plan. Take the time to follow each one and you will develop a model that can help you reach your goals. The steps include:Define A Problem that You KnowCome Up with A Goal, Targets and StrategyDiscuss and ShareGo Back and RefineIdentify Ongoing Questions and Issues to Be AnsweredLast WordsDon't get trapped into feeling like you have to know everything to get started. Learning happens as you make and try out new strategies and messages. And, remember to share your .lessons and experiences with the field - they'll move us all forward

آنالیز قوت ها، ضعف ها، فرصت ها، تهدیدها

از ابزارهای مورد استفاده جهت مدیریت استراتژیک Analyse of Strength, Weakness, Opportunity, Threats استراتژی: ابزاری است برای دستیابی به اهداف بلند مدت سازمان.مراحل مدیریت استراتژیک بر اساس چرخه PDCA دمینگ و بصورت زیر است:- تدوین استراتژی- اجرای استراتژی- ارزیابی استراتژی- اصلاح و بروز رسانی استراتژیآنالیز SWOTیکی از ابزارهای مورد استفاده جهت مدیریت استراتژیک آنالیز SWOT می باشد.Strength: نقاط قوتWeakness: نقاط ضعفOpportunity: فرصت هاThreats: تهدیدهانقطه قوت نقطه قوت یک سازمان یک کاربرد موفق از یک شایستگی یا بهره برداری از یک عامل کلیدی در جهت توسعه رقابت پذیری شرکت می باشد. مزیت های شما چیست؟ چه چیزی را خوب انجام می دهید؟برای تهیه لیست نقاط قوت می توان از چک لیست هایی نظیر چک لیست زیر استفاده کرد:- مبدا اصلی درآمد و سود سازمان کجاست؟- سهم بازار در هر یک از محصولات چقدر است؟- آیا سازمان شما علامت تجاری (Brand) معتبری دارد؟- آیا بازاریابی و تبلیغات موثر است؟- سازمان بر روی چه موارد اصلی تمرکز دارد؟- آیا سازمان دارای ضعف نیروی انسانی ماهر است؟- آیا روحیه کارکنان بالا است؟- آیا پاداشی برای پیشبرد به سمت تعالی در سازمان وجود دارد؟- آیا کارکنان چند مهارتی دارید؟- آیا موجودی به صورت موثری مدیریت می شود؟- آیا سازمان بخوبی از فناوری اطلاعات استفاده می کند؟- آیا سازمان بخوبی خود را با تغییرات وفق می دهد؟- آیا سازمان قدرت نوآوری دارد؟- آیا سازمان در محیط رقابت بین المللی قدرت ایستادگی دارد؟دسته بندی نقاط قوتنقاط قوت می تواند در قالب یکی از دسته های زیر دسته بندی گردد:- ظرفیت و توانایی ها- مزایای رقابتی- انحصاری بودن- منابع، دارایی، کارکنان- تجربیات، دانش، داده ها- ذخایر مالی و درآمدهای احتمالی- منطقه بازاریابی، توزیع و شناخته شدن- جنبه های نوآوری- محل جغرافیایی- قیمت و کیفیت- اعتبارات و صلاحیت ها- فرآیندها و سیستم ها- فناوری اطلاعات و ارتباطات- فرهنگی، رفتاری، نگرشی- حمایت مدیراننقطه ضعف نقطه ضعف یک سازمان یک کاربرد ناموفق از یک شایستگی یا عدم بهره برداری از یک عامل کلیدی که رقابت پذیری شرکت را کاهش می دهد. چه چیز می تواند بهبود داده شود؟ چه چیز بطور نامناسبی انجام می شود؟ از چه چیزی می توان اجتناب کرد؟چک لیست نقاط ضعفبرای تهیه لیست نقاط ضعف می توان از چک لیست هایی نظیر چک لیست زیر استفاده کرد: - کدامیک از محصولات سازمان کمترین سوددهی را دارند؟- کدام ناحیه از سازمان توانایی پوشش هزینه هایش را ندارد؟- کدامیک از علائم تجاری سازمان ضعیف هستند؟- آیا بازاریابی و تبلیغات موثر است؟- آیا شرکت توانایی جذب افراد یا استعدادها را دارد؟- آیا کارکنان آموزش دیده و دارای انگیزه هستند؟- آیا سیستم انگیزشی برای بالا- بردن سطح عملکرد کارکنان وجود دارد؟- بیشترین هزینه های شرکت چه

هزینه هایی هستند؟- آیا سازمان توانایی ایستادگی در برابر فشار قیمت رقبا را دارد؟- آیا شرکت توان تامین مالی در مواقع نیاز را دارد؟- آیا شرکت توان ارائه ایده ها و محصولات جدید را دارد؟- آیا کارکنان به مدیریت ارشد اعتقاد دارند؟- آیا قوانین دولتی و حکومتی کافی و مناسب می باشند؟- آیا شرکت در برخورد با تکنولوژی از سایر رقبا عقب تر است؟دسته بندی های نقاط ضعفنقاط ضعف می تواند در قالب یکی از دسته های زیر دسته بندی گردد:- کمبود ظرفیت و توانایی ها- کمبود قدرت رقابت- شهرت، حضور در میدان- مباحث مالی- آسیب پذیری دانش- مقیاس و محدودیت زمانی- جریان نقدینگی و مصرف آن- دوام و ایستادگی- تاثیر روی فعالیت های اصلی- قابلیت اطمینان داده ها- قابلیت پیش بینی برنامه ها- روحیه، تعهد و رهبری- اعتبارات- فرآیندها و سیستم ها- عدم حمایت مدیرانفرصت یک فرصت یک حالت خارجی است که می تواند بصورت مثبت بر پارامترهای عملکردی شرکت تاثیر گذاشته و مزیت رقابتی که ایجاد کننده اقدامات مثبت در زمان مناسب است را بهبود دهد. از جمله فرصتهای پیش روی یک شرکت می توان به بازارهای توسعه یافته همچون اینترنت و نیز حرکت به سمت بخش جدیدی از بازار که سود بیشتر دارد و یا بازارهای رها شده توسط رقبا اشاره کرد.در چه جایی با تغییرات مثبت روبرو هستید؟ چه روندهایی جالب و مورد توجه می باشند؟چک لیست فرصت هابرای تهیه لیست فرصتها می توان از چک لیست هایی نظیر چک لیست زیر استفاده کرد:- مزیت رقابتی شرکت چیست؟- آیا تکنولوژی جدیدی وجود دارد که شرکت بتواند برای نوآوری و یا کاهش هزینه ها از آن استفاده کند؟- آیا فرصتی برای گسترش نام تجاری به نواحی مرتبط می باشد؟- آیا فرصت فراگیری ارزان وجود دارد؟- آیا شرکت می تواند در بازار بین المللی استفاده کند؟- آیا امکان استفاده از فناوری اطلاعات برای بازاریابی وجود دارد؟ - آیا کیفیت عملیات، محصولات و مدیریت موجودی بدون متحمل شدن هزینه زیاد امکان بهبود دارد؟ - آیا شرکت می تواند جریان نقدینگی را با برقراری ارتباط بهتر با مشتریان، بهبود ببخشد؟- آیا زمان مناسبی برای تغییر و تحول وجود دارد؟- آیا خطوط تولیدی وجود دارند که برای افزایش سوددهی کاهش داده شوند؟دسته بندی فرصت هافرصتها را می تواند در قالب یکی از دسته های زیر دسته بندی گردد:- توسعه بازار- آسیب پذیری رقبا- روندهای صنعت یا شیوه زندگی- توسعه تکنولوژی- اعتبار جهانی- بازارهای جدید- صادرات و واردات- انحصاری شدن جدید- قراردادهای بزرگ- توسعه کسب و کار و محصول- اطلاعات و تحقیق- شراکت ها و نمایندگی- تاثیرات فصلی، آب و هوا و غیره- وضعیت اقتصادیتهدید یک فرصت یک حالت خارجی است که می تواند بصورت منفی بر پارامترهای عملکردی شرکت تاثیر گذاشته و مزیت رقابتی که ایجاد کننده اقدامات مثبت در زمان مناسب است را کاهش دهد. از جمله تهدیدات می توان به ظهور رقبای جدید، معرفی محصول جدید توسط رقبا، مالیات بر روی کالاهای ارائه شده و غیره اشاره کرد.چک لیست تهدیدهابرای تهیه لیست تهدیدها می توان از چک لیست هایی نظیر چک لیست زیر استفاده کرد:- آیا سازمان ذخایر کافی برای ایستادگی در برابر تغییرات ناگهانی محیط را دارد؟- وضعیت قوانین و مقررات مربوطه به چه صورت است؟- آیا محصولات سازمان دارای نام تجاری معتبری برای مقاومت در برابر قیمت رقبا می باشد؟- آیا رقبای بین المللی وجود دارند؟- آیا شرکت دارای گستردگی کمی می باشد؟- آیا فعالیت های حسابداری غیر محافظه کارانه می باشد؟- آیا وضعیت مالی شرکت در حاشیه عدم نقدینگی قرار دارد؟- آیا سازمان با تغییرات تکنولوژی می تواند سازگار باشد؟- آیا حاشیه سود سازمان تحت فشار می باشد؟- آیا حجم معاملات و قراردادها کاهش یافته؟- آیا شرکت توانایی ایستادگی رقبا در مقابل رقبای اینترنتی را دارد؟دسته بندی تهدیدهاتهدیدها را می تواند در قالب یکی از دسته های زیر دسته بندی گردد:- اثرات سیاسی- اثرات قانونی- اثرات محیطی- توسعه فناوری اطلاعات- اهداف و مقاصد رقبا- تقاضای بازار- تکنولوژی- محصولات ، خدمات و ایده های جدید- قراردادهای حیاتی- شرکای تجاری- مواجه با موانع و تهدیدهای برطرف نشده- اقتصاد داخل و خارج- تاثیرات فصلی، آب و هوا و مدمراحل انجام آنالیز SWOT۱- تشکیل جلسه تجزیه و تحلیل SWOT۲- توضیح اجمالی هدف جلسه و مراحل انجام کار۳- انجام طوفان ذهنی برای شناسایی عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل خارجی (فرصت ها و تهدیدها)

۴- اولویت بندی عوامل داخلی و خارجی۵- تشکیل ماتریس SWOT و وارد کردن عوامل انتخاب شده با توجه به اولویت بندی۶- مقایسه عوامل داخلی و خارجی با هم و تعیین استراتژی های SO و WO و ST و WT ۷- تعیین اقدامات مورد نیاز برای انجام استراتژی های تعیین شده۸- انجام اقدامات و بررسی نتایج آنها۹- بروز آوری ماتریس SWOT و در بازه های زمانی مناسببررسی عوامل داخلیعوامل داخلی عواملی هستند که مربوط به درون شرکت هستند و برخلاف عوامل خارجی تا حدود زیادی در کنترل مدیریت سازمان هستند.نقاط قوت و ضعف از جمله عوامل داخلی هستند. نقاط قوت و ضعف با مقایسه عملکرد گذشته و حال و یا مقایسه با متوسط صنعت و مقایسه رقبا تعیین می شود.بررسی عوامل خارجی عوامل خارجی تشکیل شده اند از رقبا، واسطه های مالی، نهادهای دولتی، اتحادیه های کارگری ، سهامداران، تامین کنندگان ، مشتریان، اتحادیه های تجاری و غیره. فرصتها و تهدید ها از جمله عواملی هستند که از محیط خارج بر سازمان اثر می گذارند.ماتریس SWOTدر قالب این استراتژی ها سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی میکوشد از فرصت های خارجی بهره برداری نماید و با بهره گیری از نقاط قوت، فرصت ها را به حداکثر برساند. معمولا سازمان ها برای رسیدن به چنین موقعیتی از استراتژی های WO ST و WT استفاده می کنند تا بدان جا برسند که بتوانند از استراتژی های SO استفاده نمایند. به عنوان مثال استفاده شرکت بنز از توانمندی های تکنولوژیکی و وجه مناسب برای ورود و افزایش سهم در بازار خودروهای لوکس.استراتژی های WOهدف از این استراتژی ها این است که سازمان با بهره برداری از فرصت های موجود در محیط داخل بکوشد نقاط ضعف داخلی را بهبود ببخشد. در این حالت سازمان به دلیل داشتن ضعف داخلی نمیتواند از این فرصت های بدست آمده بهره برداری نماید. لذا لازم است استراتژی های نظیر استفاده از تکنولوژی های جدید و غیره بکارگرفته شود تا با از بین بردن نقاط ضعف از فرصت ها استفاده مناسب گردد.استراتژی های STشرکت ها با اجرای این استراتژی ها می کوشند با استفاده از نقاط قوت خود اثرات ناشی از تهدیدات موجود را کاهش داده یا آنها را از بین ببرند.استراتژی های WTسازمان هایی که این استراتژی را بکار می گیرند حالت تدافعی به خود می گیرند و هدف از این استراتژی کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است. در واقع چنین سازمانی می کوشد برای حفظ بقای خود از فعالیت های خود بکاهد (استراتژی های کاهش یا واگذاری) در شرکت های دیگر ادغام شود، اعلام ورشکستگی کند و یا سرانجام منحل شود.نتیجه گیری از آنالیز SWOTنقاط ضعف می بایست تحت کنترل بوده تا تبدیل به نقاط قوت شوند.سعی کنید نقاط قوت خود را با فرصت های بیرونی همسو نمایید.تهدید ها می بایست تبدیل به فرصت ها شوند.

SWOT AnalysisWhat is it? You can use a SWOT analysis to identify and analyze the Strengths and Weaknesses of your organization, as well as the Opportunities and Threats revealed by the information you have gathered on the external environment.Who uses it?The team members, the managers.Why use it?To develop a plan that takes into consideration many different internal and external factors, and maximizes the potential of the strengths and opportunities while minimizing the impact of the weaknesses and threats.When to use it?While developing a strategic plan or planning a solution to a problem, after you have analyzed the external environment (for example, the culture, economy, health, sources of funding, demographics, etc.).How to use it: ۱. Internal Analysis: Examine the capabilities of your organization. This can be done by analyzing your organization's strengths and weaknesses. Click here for some examples of management areas you may want to consider during this analysis. ۲. External Analysis:

Look at the main points in the environmental analysis, and identify those points that pose opportunities for your organization, and those that pose threats or obstacles to performance. If you need additional information, you can find out what your users think by using a user survey or a tally sheet.Decide whether the answers or the data collected reveal external opportunities or threats. ۳. You can use this information to help you develop a strategy that uses the strengths and opportunities to reduce the weaknesses and threats, and to achieve the objectives of your organization. Links to Explore: A personal SWOT Analysis, and a SWOT Analysis in a business setting.Example:Here is an .example of a SWOT Analysis being used to develop strategies

تحقق چشم انـــــــداز؛ تبلور شکوفـــــائی

... viewچشم انداز؛ تصویر مطلوب و آرمان قابل دستیابی جامعهمورد مطالعه؛ سند چشم انداز آستان قدس رضویاحمد یاراحمدی خراسانی

از نگاه علوم راهبردی مدیریت، چشم انداز عبارتست از؛ تصویر مطلوب و آرمان قابل دستیابی جامعه در یک افق زمانی معین بلندمدت که متناسب با مبانی ارزشی و آرمان های نظام و مردم تعیین می گردد. چشم‌انداز علاوه بر اینکه برانگیزاننده، هدایت گر و جهت‌دهنده اداره جامعه و همچنین الهام‌بخش، وحدت‌آفرین و قابل فهم برای همه اقشار می‌باشد. باید از ویژگیهای آینده‌نگری، واقع گرایی، ارزشگرایی و جامع‌نگری برخوردار بوده و نسبت به وضع موجود چالش اساسی داشته باشد تا عزم و اهتمام همگانی را جهت تحقق آن فراهم آورد. در فرایند تحول، یک چشم انداز خوب سه هدف مهم را در بر دارد: نخست اینکه با روشن کردن جهت کلی تحول می تواند صدها یا هزاران تصمیم مفصل را ساده تر بیان کند. دوم اینکه به افراد انگیزه اقدام و کار می دهد و سوم اینکه می تواند اقدامات افراد گوناگون را حتی اگر هزاران هزار نفر هم باشند به شیوه ای کاملاً سریع و کارآمد هماهنگ کند. بر اساس همین واقعیت در چشم انداز بیست ساله: « آستان قدس رضوی ملجأ معنوی و عالی ترین پایگاه فرهنگی جهان تشیع در اشاعه ی معارف اسلامی و سیره اهل بیت عصمت و طهارت (ع)... و برخوردار از سرمایه های انسانی ممتاز وشایسته، فناوریهای روز ومتکی بر منابع اقتصادی پایدار با رعایت غبطه وقف و نیات واقفان خواهد بود.» بی شک آن چه تحقق تصویر مطلوب و آرمانِ قابل دستیابی آستان قدس رضوی را ممکن می سازد وفاداری به ارزش ها و اصول متقن و راستین چشم انداز است. که حصول این امر تنها در صورتی ممکن است که هرگونه فعالیت و تصمیمی در مکیال چشم انداز برانداز و به محک سنجش گذارده شود. در واقع چشم انداز یا استراتژی بلند مدت عاملی است که: اولاً به هریک از مؤلفه های اصلی جامعه جهت می دهد و برای آنها هدف تعیین می کند. و ثانیاً مجموعه این عوامل را به هم پیوند داده و از آنها یک نظام سازگار و همگرا و هم افزاینده ایجاد می کند. چشم انداز اشاره به تصویری روشن از آینده دارد که به افراد نشان می دهد چرا باید برای خلق آن بسیار کوشش نمایند.یکی از دانشمندان مدیریت (پیتردراکر) می گوید: « بهترین راه پیش بینی آینده ساختن آن است.» اگر در مسیر تعالی و شکوفائی فردی و اجتماعی اهدافی ارزشمند، چالشی و قابل حصول تعریف و در مسیر آن تلاش کافی و وافی صورت پذیرید می توان به ساختن آینده ای روشن امیدوار بود. البته بیان این نکته ضرورت دارد که: برای رسیدن به هدف باید تمام کارهایمان را بر آن هدف متمرکز نمائیم. وقتی چیزی را که در پی آن هستیم در ذهنمان به تصویر بکشیم در حقیقت آن را خلق کردیم و تمام ذهنمان را متوجه آن نمودیم. و این امر حتی زمانی که مشغول امور دیگر هستیم در مغزمان حضور دارد. تحقق این امر به ما اطمینان می دهد

که هوشیار هستیم و از موفقیت هایی که به وجود می آیند استفاده می کنیم. برای تحقق چشم انداز نیز می بایست بر همین منوال حرکت کرد. هرگونه سخن، حرکت، تصمیم و فعالیتی می بایست در مکیال ارزش ها و اهداف بلند مدت سند چشم انداز برانداز گردد و در صورت تطابق با اصول و مبانی چشم انداز می توان بدان اهتمام ورزید. امری که باید در تمام رده های سازمان بدان توجه گردد.« ایمان به خدا، ترویج سیره ائمه معصومین بالاخص امام رضا (ع)، صداقت، لیاقت و شایستگی، امانت داری، مفتخر به خدمت گزاری، متعهد، بهره ور، وقف و نذر، مردم دار، تقدم تفکر بر عمل و حفظ و احیاء فرهنگ اسلامی » ارزش های متعالی آستان قدس رضوی هستند که در سند چشم انداز نیز مورد تأکید قرار گرفته اند. موفقیت همیشه در راهی که بینش در آن متولد شده شروع می شود. اگر بینش؛ « برانداز و محک قول و عمل با ارزش های سازمان و مبانی و اهداف بلند سند چشم انداز» در آحاد سازمان تحقق یابد بی شک اهداف عالی آن جامه عمل خواهد پوشید و تصویر مطلوب و آرمان قابل دستیابی سازمان ترسیم و شکوفائی متبلور می شود. what is view?

In a database management system, a view is a way of portraying information in the - database. This can be done by arranging the data items in a specific order, by highlighting certain items, or by showing only certain items. For any database, there are a number of possible views that may be specified. Databases with many items tend to have more possible views than databases with few items. Often thought of as a virtual table, the view doesn't actually store information itself, but just pulls it out of one or more existing tables. Although impermanent, a view may be accessed repeatedly by storing its criteria in a query.The best view for a particular purpose depends on the information the user needs. For example, in a telephone directory, a user might want to look up the name associated with a number, without concern for the street address. The best view for this purpose would have two columns: the phone numbers (in numeric sequence) in the first column, and the name associated with each number in the second column. Another user might want to look up the phone number associated with a street address, without any need to know the name. The best view for this purpose would have two columns: the street addresses (in alphanumeric order) in the first column, and the phone number in the second column.

درباره مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

بسم الله الرحمن الرحیم

جاهِدُوا بِأَمْوالِکُمْ وَ أَنْفُسِکُمْ فی سَبیلِ اللَّهِ ذلِکُمْ خَیْرٌ لَکُمْ إِنْ کُنْتُمْ تَعْلَمُونَ (سوره توبه آیه ۴۱)

با اموال و جانهای خود، در راه خدا جهاد نمایید؛ این برای شما بهتر است اگر بدانید حضرت رضا (علیه السّلام): خدا رحم نماید بنده‌ای که امر ما را زنده (و برپا) دارد ... علوم و دانشهای ما را یاد گیرد و به مردم یاد دهد، زیرا مردم اگر سخنان نیکوی ما را (بی آنکه چیزی از آن کاسته و یا بر آن بیافزایند) بدانند هر آینه از ما پیروی (و طبق آن عمل) می کنند

بنادر البحار-ترجمه و شرح خلاصه دو جلد بحار الانوار ص ۱۵۹

بنیانگذار مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصـفهان شهید آیت الله شمس آبادی (ره) یکی از علمای برجسته شهر اصفهان بودند که در دلـدادگی به اهلـبیت (علیهم السـلام) بخصـوص حضـرت علی بن موسـی الرضـا (علیه السـلام) و امـام عصـر (عجـل الله تعـالی فرجه الشـریف) شـهره بوده و لـذا با نظر و درایت خود در سال ۱۳۴۰ هجری شمسـی بنیانگـذار مرکز و راهی شـد که هیچ وقت چراغ آن خاموش نشد و هر روز قوی تر و بهتر راهش را ادامه می دهند.

مرکز تحقیقـات قـائمیه اصـفهان از سال ۱۳۸۵ هجری شمسـی تحت اشـراف حضـرت آیت الله حـاج سـید حسن امامی (قـدس سـره الشـریف) و بـا فعـالیت خالصـانه و شـبانه روزی تیمی مرکب از فرهیختگان حوزه و دانشـگاه، فعالیت خود را در زمینه های مختلف مذهبی، فرهنگی و علمی آغاز نموده است.

اهداف :دفاع از حریم شـیعه و بسط فرهنگ و معارف ناب ثقلین (کتاب الله و اهل البیت علیهم السـلام) تقویت انگیزه جوانان و عامه مردم نسـبت به بررسـی دقیق تر مسائـل دینی، جایگزین کردن مطالب سودمنـد به جای بلوتوث های بی محتوا در تلفن های همراه و رایـانه هـا ایجـاد بستر جامع مطالعاتی بر اساس معارف قرآن کریم و اهل بیت علیهم السّـلام با انگیزه نشـر معارف، سـرویس دهی به محققین و طلاـب، گسترش فرهنگ مطالعه و غنی کردن اوقات فراغت علاقمنـدان به نرم افزار های علوم اسـلامی، در دسترس بودن منابع لازم جهت سـهولت رفع ابهام و شـبهات منتشره در جامعه عدالت اجتماعی: با استفاده از ابزار نو می توان بصورت تصاعدی در نشـر و پخش آن همت گمارد و از طرفی عدالت اجتماعی در تزریق امکانات را در سطح کشور و باز از جهتی نشر فرهنگ اسلامی ایرانی را در سطح جهان سرعت بخشید.

از جمله فعالیتهای گسترده مرکز :

الف)چاپ و نشر ده ها عنوان کتاب، جزوه و ماهنامه همراه با برگزاری مسابقه کتابخوانی

ب)تولید صدها نرم افزار تحقیقاتی و کتابخانه ای قابل اجرا در رایانه و گوشی تلفن سهمراه

ج)تولید نمایشگاه های سه بعدی، پانوراما ، انیمیشن ، بازیهای رایانه ای و ... اماکن مذهبی، گردشگری و...

د)ایجاد سایت اینترنتی قائمیه www.ghaemiyeh.com جهت دانلود رایگان نرم افزار های تلفن همراه و چندین سایت مذهبی دیگر

ه)تولید محصولات نمایشی، سخنرانی و ... جهت نمایش در شبکه های ماهواره ای

و)راه اندازی و پشتیبانی علمی سامانه پاسخ گویی به سوالات شرعی، اخلاقی و اعتقادی (خط ۲۳۵۰۵۲۴)

ز)طراحی سیستم های حسابداری ، رسانه ساز ، موبایل ساز ، سامانه خودکار و دستی بلوتوث، وب کیوسک ، SMS و...

ح)همکـاری افتخاری با دهها مرکز حقیقی و حقوقی از جمله بیوت آیات عظام، حوزه های علمیه، دانشـگاهها، اماکن مـذهبی مانند مسجد جمکران و ...

ط)برگزاری همایش ها، و اجرای طرح مهد، ویژه کودکان و نوجوانان شرکت کننده در جلسه

ی)برگزاری دوره های آموزشی ویژه عموم و دوره های تربیت مربی (حضوری و مجازی) در طول سال

دفتر مرکزی: اصفهان/خ مسجد سید/ حد فاصل خیابان پنج رمضان و چهارراه وفائی / مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان

تاریخ تأسیس: ۱۳۸۵ شماره ثبت : ۲۳۷۳ شناسه ملی : ۱۰۸۶۰۱۵۲۰۲۶

وب سـایت: www.ghaemiyeh.com ایمیـل: Info@ghaemiyeh.com فروشـگاه اینترنـتی: www.eslamshop.com

تلفن ۲۵-۲۳۵۷۰۲۳- (۰۳۱۱) فکس ۲۳۵۷۰۲۲ (۰۳۱۱) دفتر تهران ۸۸۳۱۸۷۲۲ (۰۲۱) بازرگـانی و فروش ۰۹۱۳۲۰۰۰۱۰۹ امور کاربران ۲۳۳۳۰۴۵(۰۳۱۱)

نکته قابـل توجه اینکه بودجه این مرکز؛ مردمی ، غیر دولتی و غیر انتفاعی با همت عـده ای خیر انـدیش اداره و تامین گردیـده و لی جوابگوی حجم رو به رشد و وسیع فعالیت مذهبی و علمی حاضـر و طرح های توسعه ای فرهنگی نیست، از اینرو این مرکز به فضل و کرم صـاحب اصـلی ایـن خـانه (قـائمیه) امیـد داشـته و امیـدواریم حضـرت بقیه الله الاـعظم عجـل الله تعـالی فرجه الشـریف تـوفیق روزافزونی را شامل همگان بنماید تا در صورت امکان در این امر مهم ما را یاری نمایندانشاالله.

شماره حساب ۶۲۱۰۶۰۹۵۳ ، شـماره کارت :۶۲۷۳-۵۳۳۱-۳۰۴۵-۱۹۷۳و شـماره حساب شبا : -IR۹۰-۰۱۸۰-۰۰۰۰-۰۰۰۰-۰۶۲۱-۰۶۰۹-۵۳ به نام مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان نزد بانک تجارت شعبه اصفهان – خیابان مسجد سید

ارزش کار فکری و عقیدتی

الاحتجاج - به سـندش، از امام حسـین علیه السـلام -: هر کس عهـده دار یتیمی از ما شود که محنتِ غیبت ما، او را از ما جـدا کرده است و از علوم مـا که به دسـتش رسـیده، به او سـهمی دهـد تا ارشاد و هـدایتش کنـد، خداونـد به او می‌فرمایـد: «ای بنـده بزرگوار شریـک کننـده برادرش! من در کَرَم کردن، از تو سـزاوارترم. فرشـتگان من! برای او در بهشت، به عـدد هر حرفی که یاد داده است، هزار هزار، کاخ قرار دهید و از دیگر نعمت‌ها، آنچه را که لایق اوست، به آنها ضمیمه کنید».

التفسیر المنسوب إلی الإمام العسـکری علیه السـلام: امام حسین علیه السلام به مردی فرمود: «کدام یک را دوست‌تر می‌داری: مردی اراده کشـتن بینـوایی ضـعیف را دارد و تـو او را از دسـتش می‌رَهـانی، یـا مردی نـاصبی اراده گمراه کردن مؤمنی بینوا و ضـعیف از پیروان ما را دارد، امّا تو دریچه‌ای [از علم] را بر او می‌گشایی که آن بینوا، خود را بِدان، نگاه می‌دارد و با حجّت‌های خدای متعال، خصم خویش را ساکت می‌سازد و او را می‌شکند؟».

[سـپس] فرمود: «حتماً رهاندن این مؤمن بینوا از دست آن ناصبی. بی‌گمان، خدای متعال می‌فرماید: «و هر که او را زنده کند، گویی همه مردم را زنده کرده است»؛ یعنی هر که او را زنده کند و از کفر به ایمان، ارشاد کند، گویی همه مردم را زنده کرده است، پیش از آن که آنان را با شمشیرهای تیز بکشد».

مسـند زیـد: امام حسـین علیه السـلام فرمود: «هر کس انسانی را از گمراهی به معرفت حق، فرا بخوانـد و او اجابت کنـد، اجری مانند آزاد کردن بنده دارد».